

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**RAFAELA RIBEIRO MONTEIRO GOMES**

**ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO COWORKING:**  
**UMA PROPOSTA PARA A UFPB**

**JOÃO PESSOA/PB**

**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**RAFAELA RIBEIRO MONTEIRO GOMES**

**ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO COWORKING:**  
**UMA PROPOSTA PARA A UFPB**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido e apresentado no âmbito do Curso de Graduação em Engenharia de Produção como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador (a): Profº. Dr. Jonas Alves de Paiva.

**JOÃO PESSOA/PB**

**2017**

!

G633a Gomes, Rafaela Ribeiro Monteiro

Análise do modelo de negócio coworking: uma proposta para a UFPB./  
Rafaela Ribeiro Monteiro Gomes. – João Pessoa, 2017.

139f. il.:

Orientador: Prof. Dr. Jonas Alves de Paiva.

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) Campus  
I - UFPB / Universidade Federal da Paraíba.

1.! Inovação 2. Empreendedorismo 3. Colaboração 4. Coworking  
I. Título

BS/CT/UFPB

CDU: 2.ed. 658.5(043)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO COWORKING:**  
**UMA PROPOSTA PARA A UFPB**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido e apresentado no âmbito do Curso de Graduação em Engenharia de Produção como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado pela Banca Examinadora em 04 de Dezembro de 2017

---

Profº. Dr. Jonas Alves de Paiva  
Orientador – UFPB/CT/DEP

---

Profº. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira  
Examinador interno – UFPB/CT/DEP

---

Prof. Me. Claudio Ruy Portela de Vasconcelos  
Examinador interno – UFPB/CT/DEP



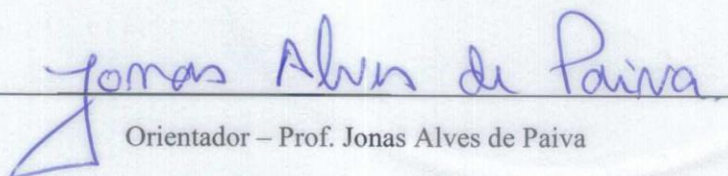
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

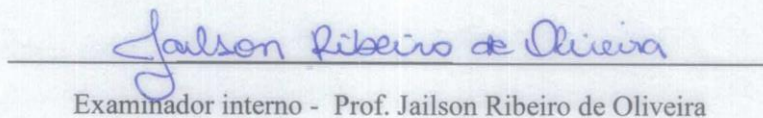
**FOLHA DE APROVAÇÃO**

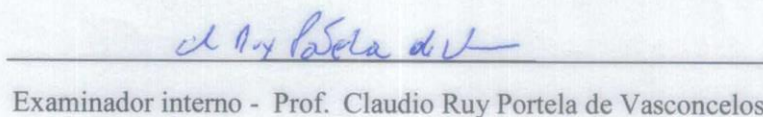
Aluna: Rafaela Ribeiro Monteiro Gomes

Título do trabalho: **ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO COWORKING: UMA PROPOSTA PARA A UFPB**

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 04/12/2017 pela banca examinadora:

  
Orientador – Prof. Jonas Alves de Paiva

  
Examinador interno - Prof. Jailson Ribeiro de Oliveira

  
Examinador interno - Prof. Claudio Ruy Portela de Vasconcelos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pela saúde, alegria e força, que me fez seguir firme em todos os momentos, como também pela sabedoria, que me ajudou a traçar um caminho e fazer a escolha pela engenharia. Sem Ele, nada seria possível.

Aos meus pais, Ronaldo e Valéria, pelo amor incondicional, que não pouparam esforços na minha educação. Obrigada por exigir de mim muito mais do que eu supunha ser capaz de fazer, vocês foram a peça fundamental para essa conquista. A vocês expressei o meu maior agradecimento.

Ao meu irmão Rodrigo, pelo amor, confiança e apoio nessa jornada que percorremos e vencemos juntos.

A minha família, em especial aos meus avós e a Neném, pelo carinho e motivação, não apenas nessa, mas em todas as etapas da minha vida.

Aos meus professores e colegas de curso, por toda orientação e ajuda que me foram dados, de modo particular ao meu orientador, Jonas, por aceitar o desafio do tema em um curto espaço de tempo, por acreditar na minha capacidade de abordá-lo e por transmitir seus conhecimentos que possibilitaram a concretização do meu trabalho.

A todos que, com boa intenção, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

**GOMES, R. R. M. Análise do modelo de negócio coworking: uma proposta para a UFPB, 2017.**

## **RESUMO**

O cenário atual marcado pela competitividade no mercado globalizado, tem evoluído rapidamente. Novas formas de trabalhar surgem a todo momento, fomentando a inovação, a colaboração e o empreendedorismo. A organização universitária, está sendo convocada a assumir o papel de preparar profissionais para atender às novas demandas do mercado de trabalho. A utilização da interdisciplinaridade como forma de desenvolver um trabalho de integração dos conteúdos, contribui para a preparação do aluno. Uma experiência de estágio vivida no exterior, provocou inspiração para uma proposta de um espaço de *coworking* na Universidade Federal da Paraíba como objeto de estudo, com o intuito de conhecer a atual estrutura desse novo modelo de negócio e incluir o empreendedorismo no cotidiano da instituição. Foi utilizada uma metodologia de pesquisa básica aplicada exploratória descritiva, com finalidade bibliográfica e forma de abordagem qualitativa. Como resultado, foram desenvolvidos cinco direcionadores, que apresentaram as características necessárias para o desenvolvimento de um modelo de negócio do espaço de *coworking* na universidade. O ambiente mostra-se alinhado às políticas da instituição objeto de estudo, através da promoção de agregação de valor da matriz institucional. Sugere-se em estudos futuros a aplicação de um plano financeiro, bem como o plano de marketing e de implantação para o espaço. Conclui-se que a proposta pode provocar o empreendedorismo na universidade, porque é inovadora no país, possibilitando inserção dos envolvidos no ecossistema de inovação.

**Palavras-chave:** Inovação. Empreendedorismo. Colaboração. *Coworking*.

**GOMES, R. R. M. Analysis of the coworking business model: a proposal for UFPB, 2017.**

## **ABSTRACT**

The current scenario marked by competitiveness in the globalized market, has evolved rapidly. New ways of working arise at all times, fostering innovation, entrepreneurship and collaboration. The university organization is being called to take on the role of preparing professionals to meet the new demands of the labor market. The use of interdisciplinarity as a way to develop a work of integration of the contents, contributes to the preparation of the student. An internship experience abroad provoked inspiration for a proposal of a coworking space at the Universidade Federal da Paraíba as an object of study, in order to know the current structure of this new business model and include entrepreneurship in the daily life of the institution. A descriptive exploratory applied basic research methodology was used, with a bibliographic purpose and a qualitative approach. As a result, five drivers were developed, which presented the necessary characteristics for the development of a business model of the coworking space in the university. The environment is aligned with the policies of the institution under study, through the promotion of aggregation of value of the institutional matrix. It is suggested in future studies the application of a financial plan, as well as the marketing and deployment plan for the space. It is concluded that the proposal can provoke entrepreneurship in the university, because it is innovative in the country, enabling the inclusion of those involved in the innovation ecosystem.

**Keywords:** Innovation. Entrepreneurship. Collaboration. Coworking.



## **LISTA DE SIGLAS**

**BID** - Banco Interamericano de desenvolvimento

**BIRD** - Banco Mundial

**CAPES** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior

**CNPq** - Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico

**COEP** - Coordenação de Educação Popular

**CONSEPE** - Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

**CONSUNI** - Conselho Universitário

**CSF** - Ciências Sem Fronteiras

**EAD** - Educação a Distância

**FINEP** - Financiadora de Projetos e Estudos

**GRU** - Guia de Recolhimento da União

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IDEP** - Instituto de Desenvolvimento da Paraíba

**INOVA** - Agência de Inovação Tecnológica

**LADEPI** - Laboratório de Desenvolvimento de Produtos e Inovação

**MCT** - Ministério da Ciência Tecnologia

**MVP** - Menor Produto Viável

**NIT** - Núcleo de Inovação Tecnológica

**PRAC** - Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários

**PRG** - Pró-Reitoria de Graduação

**ProExt** - Programa de Extensão Universitária

**PRPG** - Pró-Reitoria de Pós-Graduação

**REUNI** - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

**SIG** - Sistemas Integrados de Gestão

**TIC** - Tecnologias De Informação E Comunicação

**UFCG** - Universidade Federal de Campina Grande

**UFPB** - Universidade Federal da Paraíba

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas Consideradas Estratégicas na UFPB.....	73
Quadro 2 - Nove Blocos Por Segmento do Modelo de Negócios Canvas .....	78
Quadro 3 - Diretrizes das Áreas de Atuação da UFPB.....	86
Quadro 4 - Metas para as Áreas de Atuação da UFPB.....	86
Quadro 5 - Comparação Produtos nos Espaços de <i>Coworking</i> em João Pessoa .....	97
Quadro 6 – Planos e Valores Espaços de <i>Coworking</i> João Pessoa .....	98
Quadro 7 - Comparação das Estratégias de Concorrência .....	99
Quadro 8 – Planos de Aluguel do Espaço de <i>Coworking</i> na Universidade.....	105
Quadro 9 - Modelo de Negócio Canvas Espaço de <i>Coworking</i> na Universidade .....	111
Quadro 9 – Critérios Estratégicos Gerais e Ações .....	115

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz Canvas .....	76
Figura 2 - O Modelo de Negócios Canvas .....	77
Figura 3 – Esquematização da Abordagem do Trabalho.....	82
Figura 4 – Localização Hierárquica do espaço de <i>coworking</i> na UFPB .....	92
Figura 5 - Empresas de <i>Coworking</i> em João Pessoa, PB .....	95
Figura 6 – Estrutura do <i>Coworking</i> .....	100
Figura 7 - Estrutura Hierárquica de Administração do Espaço .....	101
Figura 8 – Fluxograma Processo de Atendimento Inicial e Contratação Do Serviço .....	104
Figura 9 – Ryerson Student Learning Centre .....	109
Figura 10 - Elephant Coworking .....	110

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMÁTICA .....	17
1.2 JUSTIFICATIVA .....	21
1.3 OBJETIVOS .....	26
1.3.1 Objetivo geral .....	26
1.3.2 Objetivos específicos.....	27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	28
2.1 ECONOMIA CRIATIVA .....	29
2.1.1 O valor da ideia.....	32
2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO .....	33
2.2.1 O coletivo-individual.....	34
2.3 INOVAÇÃO.....	38
2.3.1 Inovação organizacional.....	41
2.3.2 Cultura da inovação.....	42
2.4 EMPREENDEDORISMO.....	43
2.4.1 <i>Startups</i> .....	46
2.5 AMBIENTES DE COMPARTILHAMENTO .....	51
2.5.1 <i>Coworking</i> .....	57
2.6 PARCERIA PÚBLICO PRIVADO .....	71
2.7 MODELOS DE NEGÓCIO.....	74
2.7.1 Modelo Canvas.....	75
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	79
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	80
3.2 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	81
3.3 COLETA DE DADOS .....	81
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	81
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	84
4.1 ALINHAMENTO DA PROPOSTA COM A INSTITUIÇÃO .....	84

4.1.1 Identificação dos ambientes de inovação e empreendedorismo da universidade.....	87
4.1.2 Identificação das competências acadêmicas da universidade.....	89
4.1.3 Localização hierárquica da proposta do espaço de <i>coworking</i> na universidade.....	91
4.1.4 Captação de recursos e fomentos para a implantação do espaço de <i>coworking</i> .....	92
4.1.5 Sensibilização e mobilização da comunidade acadêmica.....	93
4.1.6 Capacitação dos ativos de conhecimento da universidade .....	94
4.2 ANÁLISE DO NEGÓCIO .....	94
4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DO ESPAÇO DE <i>COWORKING</i> NA UNIVERSIDADE .....	99
4.3.1 Estrutura hierárquica administrativa do espaço.....	100
4.3.2 Criação do espaço.....	101
4.3.3 Utilização do espaço físico .....	106
4.3.4 Relação acadêmica .....	107
4.3.5 Relação financeira .....	107
4.4 CARACTERÍSTICAS DO PROJETO ARQUITETÔNICO E DE AMBIENTAÇÃO INTERNA.....	108
4.5 MODELO CANVAS ESPAÇO DE <i>COWORKING</i> NA UNIVERSIDADE.....	111
4.5.1 Estratégia geral da proposta.....	114
5 CONCLUSÃO.....	116
REFERÊNCIAS .....	118
ANEXO A - Estatuto De Funcionamento do Espaço de <i>Coworking</i> .....	133
ANEXO B – Termos de Uso do Espaço de Coworking.....	135

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual marcado pela competitividade no mercado globalizado, tem evoluído rapidamente, de modo que sua efemeridade tem gerado escassez no aprofundamento da abordagem literária sobre o processo de inovação pelo qual vem passando as organizações, seja de ordem tecnológica ou de ordem organizacional.

Novas formas de trabalhar surgem a todo momento, fomentando a inovação, a economia de tempo e de dinheiro, a colaboração e o empreendedorismo. A inovação ao promover mudanças constantes no ambiente de negócios, cria novas composições de produção e serviços, resultando na necessidade de serem estudadas e compartilhadas pelas próprias pessoas que estão envolvidas no processo.

A trajetória dessa transformação é oportuna sob diversos aspectos, pois tem possibilitado uma reflexão sobre mudanças nos comportamentos corporativos; a articulação de setores públicos de pesquisa com a iniciativa privada; a formulação de redes de pesquisa e desenvolvimento; e outras contribuições nas áreas de contato entre empresas.

Em função deste contexto, é de suma importância discutir essa nova conjuntura, e como a inovação pode contribuir para que possa preencher, com suas características próprias, as lacunas deixadas nesse cenário de mudanças.

Castells (2000) considera que este novo paradigma, inserido na denominada economia criativa, tem como característica principal a informação como matéria-prima, no qual busca valorizar o conhecimento, gerando valor por intermédio do desenvolvimento de pesquisas, do empreendedorismo e da inovação.

Um dos atuais mecanismos utilizados por pessoas que criam negócios relacionados à inovação para reduzir a instabilidade, é o de tornar-se residentes em ambientes de *coworking*. São organizações que surgiram com o intuito de oferecer um conjunto de estruturas que facilitam o desenvolvimento e inserção de empresas no mercado e reforçam a necessidade de compartilhamento do conhecimento.

Bussacos (2015) define os *coworking spaces* como um modelo de ambiente de trabalho baseado no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa, ou na mesma área de atuação,

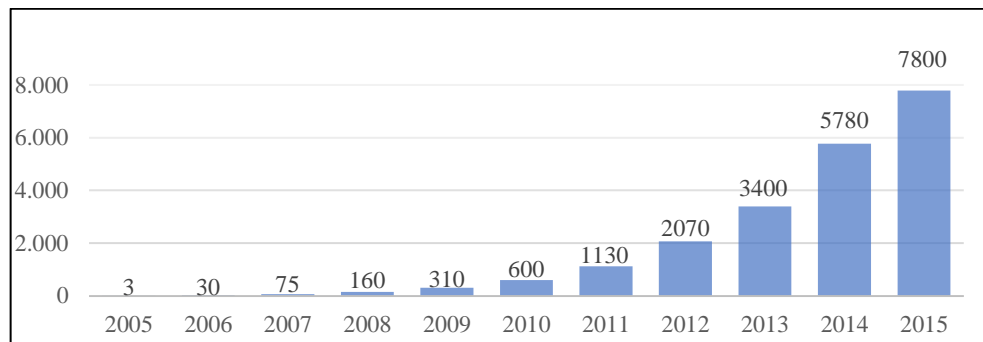
podendo inclusive reunir entre os seus usuários profissionais liberais, usuários independentes e estudantes. Este modelo possibilita o desenvolvimento de relacionamentos de negócios, onde oferecem e/ou contratam serviços mutuamente. Alguns destes relacionamentos também visam favorecer o surgimento e amadurecimento de ideias e projetos em grupo, como *startups*.

Literalmente traduzido, *coworking* significa pessoas trabalhando juntas - uma atividade tão antiga na humanidade quanto nós mesmos. Mas a condição do *coworking* que, atualmente, torna a categoria especial, é a mudança de paradigma em relação a situação excepcional dos *coworkers*.

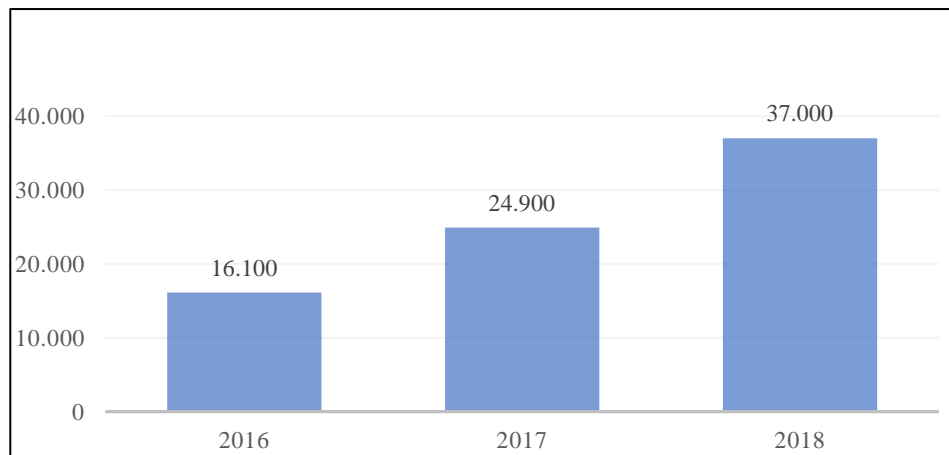
Foram os avanços tecnológicos dos últimos anos que permitiram a flexibilização dessa força de trabalho. Com um *laptop*, *smartphone* e acesso à internet, qualquer pessoa pode trabalhar de praticamente qualquer lugar, e isso reduziu os custos necessários para iniciar uma pequena empresa própria, especialmente quando o bem mais importante está dentro de sua cabeça - ideias e conhecimentos.

Os espaços de *coworking* tiveram um crescimento, em número de unidades, muito alto, desde a sua criação em 2005 nas principais cidades do mundo. Os dados colhidos são empíricos, pois localizar dados precisos e confiáveis neste campo emergente é um desafio. As principais fontes de dados são os levantamentos periódicos globais de espaços de *coworking* coordenados pela Deskmag ([www.deskmag.com](http://www.deskmag.com)), revista de *coworking* online baseada em Berlim e o diretório de *coworking* Wiki ([wiki.coworking.org](http://wiki.coworking.org)), plataforma também online.

Essas fontes estimaram que em 2015, existiam mais de 7.800 espaços e 510.000 *coworkers* em todo o mundo (Deskmag 2015). O que não se discute é, que desde 2005, o crescimento de espaços de *coworking* tem apresentado um comportamento exponencial. Os gráficos 1, 2 e 3 a seguir, oferecem uma visão geral dessas tendências.

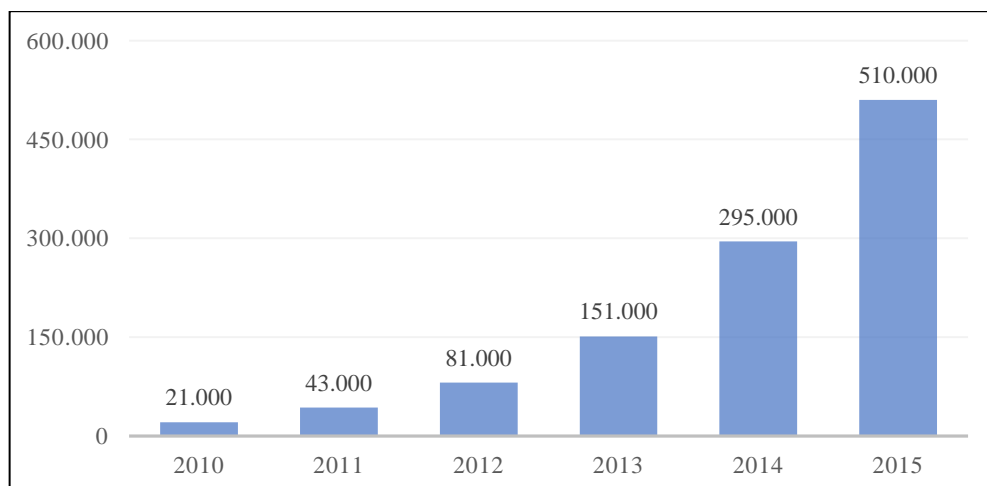
Gráfico 1 - Números Globais de Espaços de *Coworking*

Fonte: <http://coworkingsurvey.com/> Deskmag, (2015)

Gráfico 2 - Crescimento Global Projetado de Espaços de *Coworking*

Fonte: <http://coworkingsurvey.com/> Deskmag, (2015)

Gráfico 3 - Crescimento Global de Coworkers



Fonte: <http://coworkingsurvey.com/> Deskmag, (2015)



Ao prover instalações físicas adequadas, com serviços de apoio compartilhados, esses espaços, propõem a redução das fraquezas de empresas e de novas ideias, buscam explorar e potencializar os recursos existentes e fomentar a cooperação entre pares, além de servirem de estímulo para o surgimento de novos empreendimentos.

Esse tipo de negócio têm despertado um grande interesse nos estudos e em vários segmentos relacionados a uma visão coletiva de inovação, devido à possibilidade de serem utilizadas como instrumento de políticas públicas, uma vez que a associação das pequenas e micro empresas, através das incubadoras de empresas, *coworking*, ou da formação de redes de conhecimento, se torna fundamental para o crescimento e fortalecimento de organizações; para a geração de empregos e para a promoção do desenvolvimento econômico e social, tanto em termos regionais, como nacionais (VEDOVELLO, 2001).

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Uma experiência da realização de estudos no exterior foi a centelha da construção da problemática do presente trabalho, que pretende reforçar a importância do estímulo e viabilização de atividades empreendedoras para o estudante na integração da vida profissional, onde se realiza a prática da formação teórica obtida.

No transcorrer do papel de aperfeiçoamento da formação acadêmica, por meio do programa de concessão de bolsas de estudo no exterior, a modalidade de intercâmbio denominada Ciências Sem Fronteiras (CsF), possibilitou à discente viver uma experiência de estudar em uma instituição estrangeira de reconhecida excelência, e realizar um estágio, contribuindo para o desenvolvimento de sua formação profissional, fortalecendo competências acadêmicas, profissionais, pessoais e sociais.

O programa foi realizado na Ryerson University, na cidade de Toronto, província de Ontario no Canadá, durante o período de agosto de 2014 a julho de 2015. A Ryerson University foi fundada em 1948 e, segundo dados retirados do site da universidade, atualmente, possui o maior corpo estudantil de graduação do Canadá, incluindo a terceira maior escola de graduação de engenharia do país. Além de disponibilizar diversos programas

de graduação, a universidade oferece programas de pós-graduação, mestrados e doutorados, em diversas áreas.

Como forma de estimular a relação acadêmico profissional, a universidade, conta com um programa chamado Zone Learning. Ela o define como um novo modelo de aprendizagem experimental desenvolvido com o intuito de preparar os alunos para o mercado de trabalho do século XXI, proporcionando oportunidades para que eles trabalhem em projetos reais, causas, empresas ou *startups*. O programa possui dez zonas, muitas delas centros de *coworking*, onde oferece aos alunos a chance de resolver problemas do mundo real, aprender novas habilidades e obter experiência tangível do aprendizado teórico, com a disponibilidade do suporte necessário.

A participação das zonas na Ryerson destina-se a envolver estudantes de todas as áreas, porque entende-se que a colaboração é um dos elementos chave do sucesso. Por exemplo, um estudante de design pode ter uma ótima ideia para um novo produto, mas pode precisar da experiência técnica de um estudante de engenharia para começar um negócio. O aprendizado da zona foi projetado para permitir que os alunos acessem todos os recursos disponíveis, tanto materiais quanto humanos, necessários para tirar as ideias do papel.

Como relatado acima, a experiência vivida provocou inspiração para o objeto de estudo do presente trabalho, com o intuito de incluir o empreendedorismo em uma participação no cotidiano da Universidade Federal da Paraíba.

O desafio da graduação de ciências em geral e da engenharia, é de formar pessoas com habilidades estratégicas. Complementar a formação de discentes através de incentivos de atividades empreendedoras, consolidar a colaboração entre a universidade e o mercado de trabalho na formação desses novos profissionais, são alguns pontos que norteiam debates entre o mundo do trabalho e a academia diante do cenário mundial atual.

Partindo do pressuposto de que a universidade precisa ser uma extensão do meio onde se encontra, e não isolada do resto da sociedade, seria inerente as parcerias entre universidades e empresas visando à formação de novos arranjos produtivos, mais fortes e capacitados dentro desse novo contexto. Por sua vez, essa realidade depende muito da cultura interna da organização, da capacidade de seus membros aceitarem novos paradigmas, de buscarem constantemente o novo e não se contentarem em apenas copiar o que os outros criam ou em interesses próprios.

Lima e Teixeira (2000) colocam que, a conexão universidade-empresa é um dos elementos mais afetados pelas deficiências do sistema de educação que temos hoje no Brasil. Se já há uma relação de dificuldade entre os dois elementos, haja vista as diferenças de objetivos que possuem, torna-se ainda menos provável essa relação ocorrer de forma espontânea. Tais deficiências contribuem para a desarticulação universidade-empresa, pois, de um lado, as universidades públicas se voltam para uma pesquisa básica, distantes dos interesses das indústrias, enquanto que, de outro lado, estas não veem as universidades e centros de tecnologias como supridoras de tecnologia e prestadoras de serviços técnicos.

Segundo o IBGE (2008), dados apontam que, nesse momento, o Brasil precisa investir mais em inovação e capacitação de mão-de-obra. Isso parte do pressuposto que pessoas mais qualificadas contribuem para que o país seja e se torne competitivo, e que o processo de inovação seja sustentado em sua economia.

A partir destes mesmos dados apresentados pelo IBGE, observa-se um aumento no número de empresas inovadoras, e desse cenário, concluiu que se faz necessário estruturar estratégias setoriais e políticas para minimizar os problemas do desenvolvimento da inovação no Brasil e colocar o país em uma posição superior no ranking mundial de inovação.

É preciso convencer o empresariado de que a academia brasileira possui condições de dar suporte ao surgimento de inovações úteis e economicamente viáveis ao mercado e vice e versa. A relação de desconfiança e desprezo entre universidades e empresas necessita ser mudada e as parcerias, estimuladas.

Uma reportagem da Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios de julho de 2017, ilustrou que no ano de 2016, investidores do mundo todo, tiraram do bolso 20,1 bilhões de dólares para colocar em empreendimentos que consideraram promissores nos Estados Unidos. O número representa um crescimento de 14% sobre o valor empenhado em 2009, segundo o Centro de Pesquisas em Venture, da Universidade de New Hampshire. Ao todo, quase 62 mil empreendedores receberam aportes vindos de 265 mil indivíduos, que se apresentam como investidores anjos.

Segundo a mesma reportagem, aqui no Brasil, muitos anjos, preferem manter a discrição – o medo de ficar visado pelos criminosos é uma justificativa comum – por isso, é difícil afirmar com exatidão o tamanho dessa comunidade. Mas, mesmo sem dados precisos, é aparente que não se trata de um mercado tão volumoso quanto o norte-americano. De acordo

com a recém-criada Associação Latino-americana de Investidores Anjos, a região tem 24 redes, com 541 membros, que investiram em apenas 67 empresas até o momento.

Só agora o Brasil está acordando para o fato de que empreendedorismo é uma profissão de grande potencial econômico. Se um empreendedor brasileiro tiver sucesso no atual mercado nacional, considerando as altas taxas de juros, inflação, impostos e altos encargos trabalhistas, então a probabilidade é de que terá sucesso em qualquer outro lugar do mundo.

O empreendedorismo na universidade já ganhou espaço anteriormente através do surgimento das empresas juniores em diferentes áreas de graduação, cujo propósito principal é colocar em prática, com clientes reais, os conhecimentos acadêmicos obtidos. Essas empresas são formadas apenas por alunos de graduação em instituições de ensino superior e organizadas em uma associação civil sem fins lucrativos.

As empresas juniores proporcionam uma vivência empresarial no ambiente universitário através da prestação de serviços de assessoria, consultoria e realização de eventos nas mais diversas áreas de atuação. Apesar dos diferentes serviços, todas elas possuem um propósito em comum: formar profissionais capacitados e desenvolver o ambiente através do empreendedorismo.

Em 2011, o programa Bom Dia Brasil da Rede Globo de telecomunicação, apresentou uma reportagem sobre empresas juniores, onde destacava que o Brasil é hoje o país com o maior número dessas empresas no mundo. São mais de 1.200 empresas, onde 90% de seus clientes são micro e pequenos empresários. Fato este que demonstra a real importância desse modelo empreendedor, tanto para alunos, quanto para organizações da região onde a empresa júnior está instalada. No entanto, existem duas problemáticas em torno da proposta da empresa júnior e de sua função nas universidades no Brasil.

A realidade mostra que as empresas juniores existentes se fecham em seu próprio ambiente, tornando limitada a participação da comunidade, e restringindo o compartilhamento do conhecimento. Como cada empresa é destinada a um curso característico, não ocorre a colaboração entre as demais áreas, restringindo aos clientes soluções específicas. É preciso enxergar que a empresa não é a única com propriedade de um conhecimento. Se faz necessário identificar potenciais também em outras áreas, incentivando a busca por inovação e novos conteúdos. Também, é preciso atender a perspectiva de lidar com grande

complexidade, incerteza e mudanças. Para isso, as empresas juniores precisam ter uma visão global pois segundo Lima e Teixeira (2000) a gestão do conhecimento junto ao compartilhamento de espaços, pode promover um aumento na geração de valor.

O outro problema se encontra em não existir nenhum vínculo oficial com a docência, que atua como orientadora do trabalho. As empresas juniores, geralmente, são reconhecidas pelas universidades apenas teoricamente, funcionando na base de favores e para usufruir os benefícios da relação, é preciso haver uma resolução específica por parte da instituição. Questões como qual seria a carga horária destinada ao professor por seu trabalho de orientação, e qual seria o suporte institucional, técnico e material necessário às atividades ainda estão em discussão e precisam ser esclarecidas.

É indiscutível que as empresas juniores são de grande importância, visto que preparam o estudante, para o mercado de trabalho, promovendo autonomia na realização dos projetos durante o processo. A intensão do trabalho, no entanto, é ir um pouco mais além, e trazer para o estudante, a inserção necessária para as novas formas de trabalho do mercado atual.

A problemática deste trabalho pretende ir além nesta relação universidade *versus* empresa. Pretende-se entregar uma proposta de um ambiente empreendedor de *coworking* que se adeque à realidade da Universidade Federal da Paraíba. Essa questão torna-se pertinente para que se possa analisar por que não há um engajamento, neste caso, da universidade, em estimular tais espaços dada a importância do assunto atualmente.

A proposta de um espaço de *coworking* visa ser uma nova organela na universidade que fornece vivência e experiência para as novas realidades do mundo dos negócios. Como um laboratório, este espaço será um centro de conhecer e sistematizar as experiências de trabalho contemporâneo, estruturação de projetos e empreendedorismo em rede abrangendo toda a comunidade. O espaço de *coworking* complementar a experiência universitária de todos alunos direta ou indiretamente como um braço de inovação na universidade.

### **Como adaptar o modelo de negócio *coworking* à UFPB?**

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

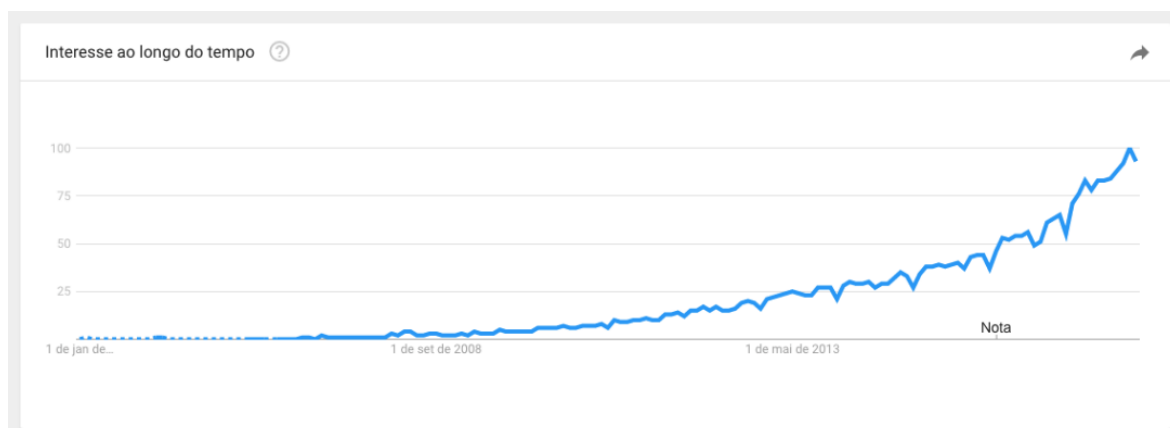
As habilidades e experiências empresariais são benéficas para todos no ambiente universitário, e um dos principais objetivos é fornecer múltiplos pontos de entrada para o aprendizado, e não apenas àqueles que se identificam como empresários ou que desejam iniciar seus próprios negócios.

*Coworking* é um estilo de trabalho colaborativo e flexível que se baseia na partilha de objetivos e valores comuns entre os membros. Os membros se tratam igualmente, podem aumentar seu bem-estar trabalhando em uma atmosfera colaborativa e lucram através da cooperação, maior capital econômico, social e cultural, acima do que é possível através de uma forma isolada de trabalho (SPINUZZI, 2012).

O presente estudo se justifica pela grande propagação dos modelos de espaços de *coworking* nas universidades, no mundo e no Brasil, como se pode observar nos dados abaixo, ao mesmo tempo em que existe escassez de artigos científicos, literaturas e publicações em casos que tratem do tema.

Uma ampla tendência de interesse é o crescimento da consciência do termo "*coworking*" representado por pesquisas no Google. Os números representam o interesse de pesquisa relativo do mundo, no período de 2004 até o presente. Um valor de 100 no eixo Y é o pico de popularidade do termo "*coworking*". Um valor de 50 significa que o termo teve metade da popularidade. Da mesma forma, uma pontuação de 0 significa que o termo teve menos de 1% da popularidade que o pico. Os seguintes dados gráficos foram capturados no Google Trends.

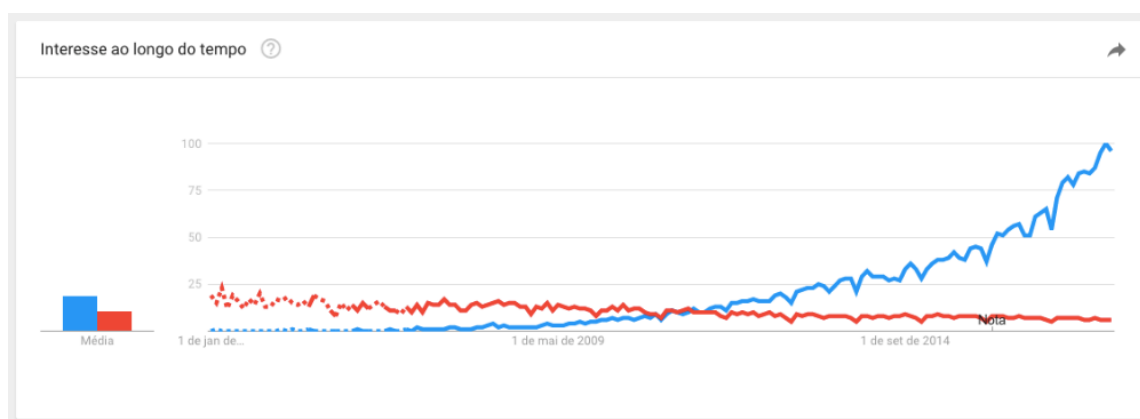
Gráfico 4 – Interesse de Pesquisa do Termo “Coworking”



Fonte: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=Coworking>

No gráfico 4 acima, observa-se uma tendência de crescimento exponencial no interesse do termo nas pesquisas realizadas nos últimos anos. É também interessante, o comportamento do gráfico, quando comparadas as pesquisas dos termos *coworking* e escritório, como apresenta o gráfico 5, abaixo.

Gráfico 5 - Comparação do Comportamento Coworking versus Escritórios



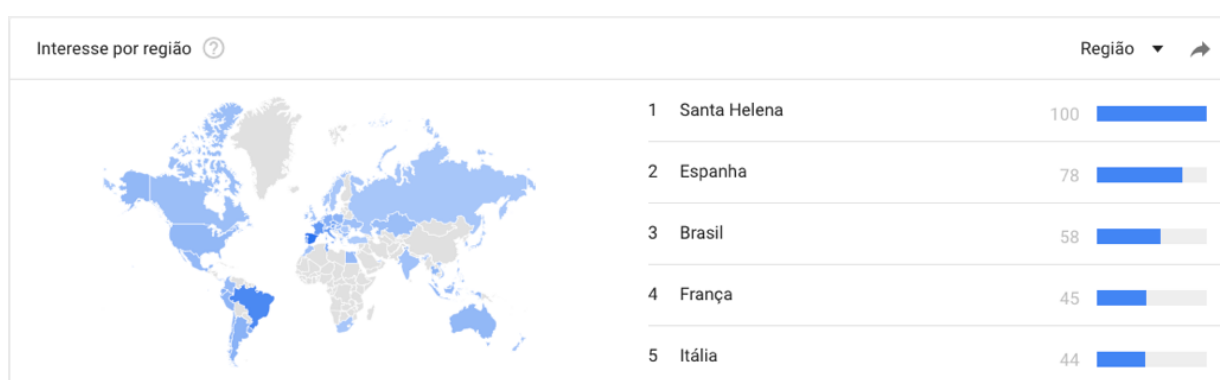
Fonte: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=Coworking,Escritórios>

*Coworking* é um fenômeno globalmente disperso com espaços localizados em mais de 80 países (Waters-Lynch et al 2016). No entanto, apesar da sua difusão geográfica entre os

países, os espaços de *coworking* tendem a se agrupar dentro dos subúrbios criativos internos das cidades "cognitivas-culturais vibrantes" (Scott 2014).

Curiosamente, apesar das origens anglo-americanas de "*coworking*", nem os EUA nem o Reino Unido se apresentam como países líderes de pesquisa no Google para a procura por *coworking*, como observado no Gráfico 6, abaixo.

Gráfico 6 - Países Líderes de Pesquisa pelo termo “Coworking” no Google



Fonte: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=Coworking>

A Espanha, em geral, liderou a locação na busca do termo por vários anos. As causas disso não são claras, embora a crise econômica espanhola dos últimos anos e as altas taxas de desemprego juvenil, sejam citados como fatores presentes pelos trabalhadores espanhóis (Capdevila 2014b).

Conforme o que diz Saviani (1994), o tema educação e trabalho pode ser entendido a partir da perspectiva de que, essa relação vem se estreitando em decorrência do reconhecimento que a educação, ao qualificar os trabalhadores, contribui para o desenvolvimento econômico.

Depois da globalização, a educação geral e a educação profissional começaram a ser vistas como inter-relacionadas. Constata-se com facilidade que estas mudanças estão levando as organizações formais a se reestruturarem o que, inevitavelmente, repercute no delineamento de um perfil profissional mais compatível com a nova realidade (GONDIM, 2002).



A crescente dificuldade, enfrentada pelos responsáveis por recrutamento de pessoas, em conseguir no mercado de trabalho profissionais habilitados a ocuparem as vagas disponíveis, coloca em discussão a eficiência no processo de formação e qualificação. A proporção candidato/vaga tem crescido substancialmente, reafirmando a condição de que poucos conseguem preencher os requisitos exigidos pelo mercado (Bruno, 1996).

Segundo Gondim (2002), a ênfase numa formação generalista e a ampliação das possibilidades de experiência prática durante o curso superior, são avaliadas como alternativas para atender a exigência de um perfil multiprofissional e proporcionar maturidade pessoal e identidade profissional necessárias para agir em situação de imprevisibilidade, realidade a que estão sujeitas as organizações atuais.

A organização universitária, como qualquer outra esfera da educação formal, está sendo convocada a assumir um duplo papel, o de educar – que se distingue da mera instrução – e o de preparar profissionais para atender às novas demandas do mercado de trabalho. Isto posto, entende-se que as universidades federais, como o centro nervoso da produção científica e acadêmica brasileira, encontram-se em excelente posição para liderar programas inovadores em várias áreas do desenvolvimento social, econômico, cultural e educacional.

Levando em consideração o que foi explanado, a importância de se ter uma visão global na formação do aluno atualmente, é significativa.

De acordo com Favarão et al., o ensino superior, a falta de contato do conhecimento com a realidade, parece ser uma característica acentuada. O modelo atual, no esforço de levar os alunos a aprender, o faz de maneira a dar importância ao conteúdo em si, e não à sua interligação com a situação da qual emerge, gerando, assim, a clássica dissociação entre teoria e prática. Logo, a educação deve ser entendida e trabalhada de forma interdisciplinar, na qual o aluno é agente ativo, comprometido, capaz de planejar suas ações, assumir responsabilidades e interagir no meio em que vive, contribuindo, desta forma, para a melhoria do processo ensino aprendizagem.

A utilização da interdisciplinaridade como forma de desenvolver um trabalho de integração dos conteúdos de uma disciplina com outras áreas de conhecimento contribui para a preparação do aluno. A interdisciplinaridade surge em decorrência da diversidade de várias disciplinas, aproveitando sua identidade individual e suas ideias, que são aceitas como enriquecimento e complementaridade de aquisições e concepções coletivas (LÜCK, 2007).

Ao contrário do pensamento tradicional, Souza et al. 2007, explica que é possível a interação entre disciplinas aparentemente distintas. Esta interação é uma maneira complementar ou suplementar, que possibilita a formulação de um saber crítico-reflexivo, que deve ser valorizado cada vez mais no processo de ensino-aprendizado pois é isso que o mercado exige. É através dessa perspectiva que a interdisciplinaridade surge como uma forma de superar a fragmentação entre as disciplinas, proporcionando um diálogo entre estas, relacionando-as entre si para a compreensão da realidade.

A interdisciplinaridade propõe uma nova postura diante do conhecimento em busca do conhecimento, que visa garantir a construção de uma experiência globalizante, rompendo com os limites das disciplinas.

Entretanto, é preciso esclarecer que a interdisciplinaridade não é uma técnica didática, nem um método de investigação, também não pode ser vista como elemento de redução a um denominador comum, mas como elemento teórico-metodológico da diversidade e da criatividade (FAVARÃO et al. 2004). Assim, faz-se necessário que o currículo das universidades proporcione a interdisciplinaridade, a partir da priorização dos conteúdos elementares e da eliminação da repetitividade.

Trabalhar sob esse ponto, exige uma postura de ensino da universidade que vai além, pois é necessário que ela assuma uma atitude empreendedora e que esteja preparada para a utilização de inovações adequadas para essa perspectiva. É através do ensino interdisciplinar, que a universidade possibilitará aos seus alunos uma aprendizagem eficaz na compreensão da realidade em sua complexidade dados os aspectos do mundo atual.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar o modelo de negócio *coworking* e elaborar uma proposta para a Universidade Federal da Paraíba.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) conhecer a atual estrutura desse novo modelo de negócio relativo à composição e formas de relacionamento nos ambientes de *coworking*;
- b) conhecer as competências da UFPB e as relações entre ensino pesquisa e extensão;
- c) descrever os requisitos de uma estrutura física mínima para o espaço de *coworking*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A última década foi marcada por um novo paradigma, baseado na Sociedade do Conhecimento caracterizado pelas mudanças econômicas, sociais, ambientais, tecnológicas, do trabalho e do posicionamento das organizações, decorrentes das constantes transformações dos modelos produtivos.

Esta nova sociedade gerou uma nova forma de pensar e agir tanto em nível organizacional, quanto individual, alterando a proposta de valor, já que uma nova geografia econômica mundial se estabeleceu, onde países que eram considerados produtores de bens de consumo, com forte desenvolvimento industrial, estão perdendo sua vantagem competitiva.

Desta forma, as organizações necessitaram alterar seu modelo de negócio, suas estratégias, seu modelo mental e sua cultura, orientando-se para esse modelo pós-industrial, potencializando os ativos do conhecimento, entendendo que a geração de valor se dá por meio da tecnologia, do design, da economia criativa, da flexibilização e customização da produção, da gestão e disseminação do conhecimento, inovando e empreendendo como um movimento que possibilita a transformação.

Korobinski (2001) observa que para haver uma cultura baseada no conhecimento, a empresa precisa desenvolver uma cultura para a inovação, dedicando-se a pensar em como gerir o conhecimento por meio da tecnologia da informação, da organização do trabalho, da gestão de pessoas, da gestão dos recursos, possibilitando ambientes que estimulam a criatividade, a viabilização de talentos, contribuindo para a inovação e o empreendedorismo.

Compreendendo este cenário de transformação, ao mesmo tempo em que a cada dia o movimento do empreendedorismo ganha força, no desenvolvimento de *startups* e *spinoffs*, que por característica possuem recursos limitados em um cenário de escassez de empregos e de necessidades de espaços com baixo custo e com alta dinâmica de relacionamento, capacitação e interação, gerando aprendizagens, colaboração e *networking*, foi que surgiu um novo movimento nos Estados Unidos da América, com a criação dos *coworking spaces*.

Pelo caráter atual do tema, se faz necessário apresentar essas ideias e definir conceitos sobre o assunto para servir como base da presente pesquisa.

## 2.1 ECONOMIA CRIATIVA

As expressões “indústrias criativas” e “economia criativa” são relativamente recentes, pois constituem produtos da “terceira revolução industrial” relacionados diretamente ao paradigma de produção da sociedade contemporânea baseada na era pós-industrial, pós-fordista, do conhecimento, da informação e aprendizado (MIGUEZ, 2007).

A categoria economia criativa, parte do princípio que os bens e serviços trazem em si um valor cultural e um valor econômico. Dentro dessa perspectiva, os termos que compõem a expressão – economia e criatividade – são compreendidos não como duas instâncias que se contradizem, mas como duas esferas que podem ser conciliáveis sem uma anular a outra.

Na linguagem da academia, as indústrias criativas e a economia criativa configuram um campo novo de estudo ainda em fase de solidificação, mas que despertam interesse crescente.

Os primeiros registros do aprofundamento do interesse acadêmico em relação à indústria criativa são verificados na universidade australiana de Queensland University of Technology, que conta com duas instituições dedicadas às indústrias criativas: Creative Industries Faculty, criada em 2001 em associação com duas outras instituições australianas, e o centro de pesquisas The Institute for Creative Industries and Innovation.

A despeito dos inúmeros trabalhos anteriores relacionados ao assunto, a primeira definição foi desenvolvida pelo autor inglês John Howkins no livro *The Creative Economy*, publicado em 2001, segundo a qual as diversas atividades que compõem essa economia, são os resultados de indivíduos exercitando a sua imaginação e explorando seu valor econômico, por isso, a Economia Criativa, muitas vezes empregada como Economia do Conhecimento, não se restringe a produtos, serviços e tecnologias, englobando também processos, modelos de negócios e modelos de gestão, aplicando-se a quaisquer segmentos da economia.

De acordo com John Howkins (2001), a criatividade não é monopólio dos artistas, mas está presente nos cientistas, empresários, economistas, entre outros, pois eles têm a capacidade de criar algo novo, original, pessoal, significativo e real.

A matéria-prima da economia criativa está no conceito de criatividade construído ao longo das décadas. Segundo a Unesco (2010), a criatividade baseada na concepção individual de ideais gerados, pode ser modificada quando nasce da articulação entre as diferentes criatividades: científica, tecnológica, cultural e econômica.

A Unesco (2008, 2010) coloca a economia criativa como forma de impulsionar o crescimento econômico e representar uma alternativa para o desenvolvimento, especialmente por ter como matéria-prima base a criatividade e poder utilizar características culturais e sociais de cada país/região como vantagens no desenvolvimento e produção de bens e serviços únicos competitivos. Em termos genéricos, os benefícios da economia criativa podem ser encontrados através: i) da criação de empregos, exportação, promoção e inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano; ii) do entrelaçamento entre economia, cultura e aspectos sociais com tecnologia, propriedade intelectual e objetivos turísticos; iii) de um sistema econômico baseado no conhecimento desenvolvendo a dimensão e através da interligação entre elementos macro e micro da economia; e iv) do desenvolvimento da inovação através de políticas multidisciplinares. Ao mesmo tempo, políticas de apoio por parte do governo se tornam importantes para viabilizar os negócios criativos.

O tipo de empresa que atua no setor é prevalentemente de porte pequeno e médio, que sofre dificuldades em obter financiamento para seus projetos, pois aparentemente são mais arriscados que em outros ramos, afetando particularmente os países que possuem sistemas financeiros menos desenvolvidos. Por outro lado, as grandes empresas fazem uso das novas tecnologias de comunicação com aplicações digitais para suprir os mercados consumidores por meio de bens e serviços classificados como produtos culturais (Unesco, 2010, p. 86). Entre as empresas criativas com uma história de sucesso, podem ser citadas a Microsoft e a Apple, que desde a década de 1980 em que a matéria-prima para a criação dos produtos e serviços foi a inovação pela criatividade. De acordo com Florida (2005), um dos principais analistas da “economia criativa”, isso aconteceu porque, nas duas últimas décadas, a criatividade se tornou a força motriz da economia.

Hartley (2005) descreve algumas das razões por trás desse novo paradigma. Afirma que, na última década do século XX, a economia mundial completava um importante ciclo de mudança. Suas bases se moviam da indústria manufatureira para os serviços ao consumidor. O valor começava a ser gerado, não pelo processamento de matérias primas, mas pelo processamento da informação.

Este novo rosto da economia, ao basear-se na inovação, informação, criatividade e no lançamento de novos produtos e serviços, exige da sociedade uma atuação permanente e importante no que diz respeito à educação de sua população. Quanto mais desenvolvido for o sistema educacional, mais chances têm os países e as cidades de inovarem nos produtos e processos.

O autor também fornece importantes subsídios à tarefa que este trabalho se propõe a realizar. Dentro do escopo dessa nova “economia da informação”, ele identifica uma sucessão de quatro estágios, a saber: o da infraestrutura, o da conectividade, o do conteúdo e o da criatividade.

Uma vez feita a passagem da manufatura para a informação como fonte geradora de riqueza, houve, em um primeiro momento, um grande investimento em infraestrutura por parte de empresas, organizações governamentais e educacionais ao redor do mundo. O objetivo era o de disponibilizar recursos para cada indivíduo, por exemplo, o de colocar um computador pessoal em cada mesa de trabalho. O nível de investimento nesta fase foi surpreendente e muito bem-sucedido.

Somente infraestrutura, todavia, não se mostrou suficiente a médio prazo. Logo se apresentou a necessidade de conectividade. Neste estágio, as tecnologias de telecomunicação entraram em cena passando-se a falar de tecnologias de informação e comunicação, as TICs. O objetivo a ser alcançado nesta fase era o de tornar possível a interatividade. O sucesso novamente foi fenomenal. Nesse momento, se tornou evidente que a conectividade havia gerado infinitas e desconhecidas oportunidades para a produção de conteúdo. Foi, então, que ficou claro que a conectividade não era mais a chave para o enriquecimento. Conteúdo e criatividade passaram a ser vistos como melhores apostas a longo prazo. A informação havia deixado de ser força motriz da atividade econômica e a conectividade por si só não atendia aos desejos dos milhões de usuários ao redor do mundo, que estavam interessados em ideias, conhecimento e experiências.

Para resumir, a indústria criativa poderia ser compactamente descrita como uma indústria na qual as principais matérias primas e os principais produtos são ideias (Howkins, 2001; Cunningham, 2006).

### 2.1.1 O valor da ideia

Howkins (citado por Ghelf, 2005) reforça a posição do valor de uma ideia ao afirmar que a moeda mais valiosa na economia criativa não é o dinheiro, mas as ideias e a propriedade intelectual. É, no entanto, necessário frisar que, mesmo na economia criativa, a criatividade não é necessariamente uma atividade econômica. Ela torna-se uma atividade econômica somente quando produz uma ideia com implicações econômicas ou um produto passível de ser comercializado (Howkins, 2001).

No entanto, a verdade é que uma ideia, sem acompanhamento, sem pesquisa, sem uma execução bem-feita, não possui valor econômico. Por mais que a pessoa acredite na própria ideia, ela somente será um sucesso se os usuários enxergarem ali algo interessante para eles que seja inovador criando uma necessidade ou solucionando um problema.

Como se calcula, então, o valor de ideias que, muitas vezes, sequer possuem um modelo de negócio bem definido? Para empresas tradicionais, dados do balanço, como o fluxo de caixa descontado e o múltiplo de mercado, são usados como base para o modelo de avaliação. Ambos funcionam muito bem quando a empresa tem números e resultados a mostrar. Em ideias, é preciso avaliar o empreendedor e o tamanho do mercado.

Um fator decisivo no valor da ideia é o entusiasmo que ela é capaz de gerar e os investimentos que a mesma consegue atrair. O trabalho de um investidor de risco é envolver-se no negócio e dar todo o apoio necessário para que ele realmente decole. Por exemplo, é comum investimentos em pequenas equipes com até três pessoas que tenham apenas um protótipo básico da ideia. Então, trabalha-se junto a eles até que estejam prontos para o lançamento e para investimentos maiores. Mesmo com todo este cuidado, nada garante que o resultado final será o sucesso.

Só se confirma o real potencial da ideia no momento que o projeto é executado. Não precisa ser o projeto completo, podendo ser algo simplificado, mas que mantenha a essência da ideia. Este conceito de projeto enxuto é o que se chama de MVP (menor produto viável). Afinal, são os usuários que vão dizer se o produto é bom e se a ideia realmente é útil, e é a partir de um MVP é que se pode pensar para que rumo levar aquele produto.



## 2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Ainda não existe consenso sobre o que é e como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. A literatura, às vezes, registra outras denominações para esse processo, como transferência, repasse, ou disseminação de conhecimento. Há também certa sobreposição entre as expressões compartilhamento de conhecimento e compartilhamento de informação, embora vários autores já tenham clareza a esse respeito, distinguindo e hierarquizando os termos: dado, informação e conhecimento.

Bartol e Srivastava (2002) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros, e afirmam que o compartilhamento de conhecimento é uma componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento. Szulanski (2000) fala em transferência do conhecimento, ressaltando que essa transferência não deve ser vista como um ato em que uma pessoa passa algo a outra, e sim, como processo, constituído de diferentes estágios, cada um com suas dificuldades próprias.

No ambiente das organizações e dos negócios, o interesse pelo conhecimento acentua-se a partir da constatação, por exemplo, de que o valor de mercado de algumas empresas chega a ser inúmeras vezes maior do que o valor do patrimônio financeiro e físico que possuem; suas ações valem tanto, porque incorporam valores intangíveis, como a marca e a imagem que possuem em face dos mercados, a capacidade de inovação, o talento dos seus executivos, a competência dos empregados. Grande parte desse valor intangível é agregada pela posse de conhecimento, que resulta da incorporação de novas experiências, de reflexão, da aprendizagem contínua e compartilhada.

Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam. Grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente. Para os empregados e trabalhadores, de uma forma geral, compartilhar conhecimento é um procedimento para ajudar a suprir a necessidade de

aprender continuamente, imposta a cada profissional que deseja manter-se qualificado para o trabalho que realiza.

No atual cenário das organizações, o compartilhamento de conhecimento tem mostrado ser de suma importância, mas de difícil concretização; embora o senso comum identifique facilmente o que é compartilhar conhecimento, ainda não há consenso empírico sobre o significado do construto. Nesse sentido, compartilhamento de conhecimento é definido como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem. A consequência esperada desse comportamento é que o destinatário ou receptor assimile o conhecimento compartilhado pela fonte ou emissor.

Korobinski (2001) observa que para haver uma cultura baseada no conhecimento, a empresa precisa desenvolver uma cultura para a inovação, dedicando-se a pensar em como gerir o conhecimento por meio da tecnologia da informação, da organização do trabalho, da gestão da inovação, da gestão de pessoas, da gestão dos recursos, possibilitando ambientes que estimulam a criatividade, a viabilização de talentos, contribuindo para a inovação e o empreendedorismo. Segundo Terra (2000), nestas organizações as pessoas geram receitas, o poder está no nível de conhecimento, o fluxo de produção é direcionado pelas ideias, sendo o tempo e o conhecimento o foco do negócio.

### 2.2.1 O coletivo-individual

A criatividade, é considerada uma capacidade inata por psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros cientistas humanos e sociais, inclusive por analistas da economia criativa como, por exemplo, Florida (2002, 2005), Hartley, (2005) e Howkins (2001). É óbvio, no entanto, que a criatividade se acha mais desenvolvida em alguns seres humanos do que em outros.

Muitas pessoas acreditam que ideias brilhantes surgem da mente de gênios, mas na realidade a maior parte das inovações surge de um processo colaborativo que envolve inspiração, formulação de ideias, seleção, prototipação, desenvolvimento/produção e implantação do produto ou serviço desejado.

Por esse motivo, principalmente na psicologia (Alencar, 2005, 2009), há muito são investigados os fatores externos que bloqueiam ou promovem a criatividade. O conhecimento desses fatores se torna particularmente importante agora que a criatividade assumiu a posição de motor da nova economia. Entre os fatores que reconhecidamente podem gerar bloqueios à criatividade estão experiências de vida em ambientes repressores, nos quais erros são punidos, a observância cega às regras estabelecidas é exigida e o medo de ousar instilado.

Segundo Alencar (2005), esses tipos de experiência geralmente resultam em problemas como insegurança, falta de flexibilidade e de independência de pensamento, incapacidade de considerar que pode haver mais de um ponto de vista a respeito de um assunto, intolerância à ambiguidade e aos erros necessários para que se possa eventualmente acertar, incapacidade de correr riscos, falta de vitalidade, etc. Para combater esses e outros bloqueios, ainda de acordo com Alencar, é indispensável que o indivíduo desenvolva habilidades que o auxiliem a se adaptar ao novo, à mudança e à incerteza.

De uma lista composta a partir do que estudiosos do assunto, a exemplo de Alencar (2005), De Masi (2002) e Florida (2005), julgam serem as condições necessárias para que um contexto possa ser considerado incentivador da criatividade, constam as seguintes: (a) acesso à infraestrutura e materiais necessários; (b) acesso ao patrimônio cultural; (c) abertura e tolerância à diversidade; (d) interesse por diferentes pontos de vista; (e) reconhecimento social da criatividade; (F) possibilidade de interação entre pessoas de uma mesma área; (g) influência e trocas recíprocas; (h) busca do aprendizado, da inovação, da vitalidade e do sucesso; (i) atenção às ideias e sugestões dos outros; (j) sensação de pertencer; (k) aceitação de abordagens múltiplas e excêntricas na resolução de problemas; (l) agilidade, relações informais, espontaneidade; (m) riqueza de experiências.

Uma forma de nutrir intencionalmente a criatividade é entender como ela funciona, aprendendo a envolver o cérebro inteiro, alternando intencionalmente as atividades do hemisfério direito e esquerdo do cérebro com esforço e descanso. Muitas vezes os estágios de criação se desdobram em sequência imprevisível, e um envolve o outro. Ainda assim, mantê-los em mente permite saber onde o momento que se passa no processo criativo e como chegar aonde precisa-se ou quer.

Ao longo dos últimos cem anos, os pesquisadores chegaram a um grau surpreendente de consenso sobre os estágios previsíveis de pensamento criativo. Em geral, no contexto da

criatividade individual, reconhece-se a existência de cinco etapas para a criação: preparação, frustração, incubação, inspiração e elaboração:

1. Preparação, onde identifica-se um problema, um conjunto de desafios. É a etapa da coleta de dados, quando todas as soluções possíveis se espalham diante de nós, de maneira aparentemente desconexa.
2. Frustração e saturação, que geralmente ocorre o resultado da visão de todas essas alternativas. Às vezes o processo criativo é dolorido, incluindo longos períodos de confusão, caos, tensão e, mais que tudo, ambiguidade – que não só pode ser saudável como absolutamente essencial para o processo criativo. Ocorre uma intensa atividade do hemisfério esquerdo do cérebro absorvendo de si mesmo o que é conhecido.
3. Incubação, aqui o problema é encarado com serena atenção, mesmo que o tempo para o resolver seja longo. Os dados simplesmente flutuam ao redor da questão principal, de maneira livre e sem estrutura. Deixa-se a questão afundar-se nas camadas mais profundas do inconsciente. Isso pode levar horas, dias, semanas ou até mesmo meses. Esta atividade normalmente começa quando se afasta de um problema, quando o hemisfério esquerdo do cérebro parece não conseguir resolvê-lo. Um exercício físico intenso pode ser uma ótima maneira de mudar para hemisfério direito, a fim de acessar novas ideias e soluções.
4. Inspiração ou iluminação, vem quando surge a resposta tão esperada. O mistério dá lugar ao discernimento. Quando surgem suas melhores ideias? É quando se dá ao hemisfério esquerdo do cérebro um descanso, e geralmente está fazendo outra coisa, se exercitando, tomando banho, dirigindo ou até mesmo dormindo.
5. Elaboração, que consiste de muita transpiração envolve o hemisfério esquerdo do cérebro, com modo de pensar analítico. Esta etapa é de desafio e teste do avanço criativo. Cientistas fazem isso em um laboratório. Pintores fazem em uma tela. Escritores fazem, traduzindo uma visão em palavras.

O equilíbrio com a combinação de uso dos dois hemisférios do cérebro produz excelentes resultados, que podem ser medidos de forma objetiva em áreas como aprendizado

e criatividade, motivação e autodisciplina. A comunicação complementa o processo criativo acima, pois sem reconhecimento o processo fica incompleto.

Existem processos propostos para trabalhar criatividade, que usa uma lista de funções básicas que devem ser atribuídas a indivíduos específicos, que a partir de objetivos, recursos e prazos devem interagir livremente para criar os próprios processos. Diversos autores dizem que o processo de inovação não é algo linear, mas algo que avança, porém com muitos recuos e desvios.

Deve-se lembrar que os introvertidos se sentem confortáveis trabalhando sozinhos e que muitas vezes a solidão é um catalisador para a inovação. Muitos inventores e engenheiros são como Steve Wozniak, da Apple, que escreveu o livro *iWoz*, onde comenta que eles são como artistas, tímidos e que vivem em suas cabeças. E em geral os artistas trabalham melhor sozinhos, preferencialmente fora dos ambientes corporativos, onde podem controlar o projeto de uma invenção sem outras pessoas interferindo.

No entanto, é óbvio que ninguém consegue fazer tudo sozinho. Pesquisas anteriores, tecnologias usadas foram feitas por outras pessoas. Além do que trabalhando sozinho a pessoa fica apenas com um ponto de vista. E um pequeno detalhe, às vezes escondido, muitas vezes detêm as chaves para resolver desafios complexos.

Os desafios enfrentados atualmente são bastante complexos e provavelmente já foram explorados por outros. As chances de sucesso ao enfrentar problemas difíceis e já estudados, estatisticamente serão maiores com a equipe certa. Ao combinar pessoas de formações diferentes, aumentam-se as chances de criar soluções originais, pois diferentes indivíduos examinarão o problema através de pontos de vista diversos.

Por isso, a criatividade coletiva surge geralmente da interação de um grupo com o seu exterior ou de interações dentro do próprio grupo e tem como objetivo principal otimizar ou criar de forma mais rápida produtos, serviços, processos e modelos de negócio.

Compartilhar o conhecimento é um processo colaborativo que requer conversa crítica e onde as pessoas são convidadas a trabalhar em equipe, buscando benefícios significativos proporcionados pelos diversos pontos de vista e perspectivas, onde a criatividade dos outros reforça a sua própria criatividade.

Cada vez mais as empresas reconhecem o valor do trabalho em equipe, da colaboração e da necessidade e a importância de se compartilhar o conhecimento. Como exemplo do processo de compartilhamento do conhecimento, o modelo A-F, apresentado em no livro A Bíblia da Inovação (Philip Kotler e Fernando de Bes, 2011). Eles explicam que procuraram torná-lo flexível, aplicável a todas as empresas e abrangente o suficiente para se adaptar a qualquer prática passada ou futura que envolva inovação. As funções de cada indivíduo no compartilhamento do conhecimento apresentam, são resumidas abaixo:

- Ativadores – pessoas que iniciam o processo de inovação;
- Buscadores – são os especialistas em encontrar informações;
- Criadores – são os que produzem ideias, concebendo novos conceitos e possibilidades e buscando por soluções;
- Desenvolvedores – são os inventores, que transformam ideias em produtos e serviços;
- Executores – cuidam de tudo relacionado com implementação e execução – são eles que levam a invenção ao mercado;
- Facilitadores – são os que aprovam os novos itens de despesa e o investimento necessário, a medida que o processo de inovação avança.

Nas práticas das empresas mais inovadoras do mundo, as pessoas designadas para realizar uma tarefa específica relacionada a inovação são removidas, parcial ou totalmente, das operações diárias e são colocadas para trabalhar em grupo, ou comumente conhecidos como, projetos, onde desempenham funções específicas.

## 2.3 INOVAÇÃO

No âmbito deste estudo, a inovação refere-se ao processo de implementação de novas ideias e práticas em um dado contexto social, o qual é afetado por condições ambientais e presume interações coletivas (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003).

Atividades inovadoras compreendem todos os passos científicos, tecnológicos, organizacionais, financeiros e comerciais, inclusive o investimento em novos conhecimentos, que, efetiva ou potencialmente, levem à introdução de produtos ou processos

tecnologicamente novos ou substancialmente melhorados (MANUAL DE OSLO, 1996, p. 44).

O primeiro teórico clássico que debateu sobre as transformações tecnológicas e desenvolvimento econômico da inovação foi Joseph Schumpeter no início do século passado. Segundo Schumpeter – 1984, o que mantém o movimento da máquina capitalista são combinações de recursos que geram as novas formas de organização industrial, os novos bens de consumo, novos métodos de produção e novos mercados que as empresas criam. Desse conceito resgata-se a terminologia da introdução do novo e acrescenta-se a noção de combinação de recursos.

As limitações do crescimento e desenvolvimento de uma economia, na visão Schumpeteriana, não estão na capacidade de investimento, mas sim na existência de projetos rentáveis, pelo estoque de conhecimentos e pela disponibilidade de pessoas capazes de empreender (CARON, 2003, p. 112).

Ainda de acordo com o autor, a introdução e a ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas caracterizando o comportamento empreendedor, constitui um fator essencial para as transformações na esfera econômica. Em termos práticos, os empresários mais ousados impulsionam as empresas mais dinâmicas incorporando inovações e novas tecnologias como forma de adaptar-se ao meio socioeconômico para obter sucesso, provocando o estímulo da economia.

Outros teóricos dessa vertente, chamados neoschumpeterianos, defendem que a inovação é o resultado de um processo de solução de problemas, seja de problemas de mercado (demanda), seja de problemas de custo (oferta). Paralelamente, o mercado costuma definir inovação como a exploração de novas ideias. De forma mais específica, inovar é colocar em prática uma nova ideia, para melhorar a performance de algo que já existe.

Até então, os principais exemplos de empresas multinacionais consistiam de corporações maduras, com grande poder de mercado e oriundas de economias desenvolvidas, porém nos últimos vinte anos, os negócios internacionais têm se modificado (RIBEIRO, OLIVEIRA JR. e BORINI, 2012). O processo de inovação moderno não está mais restrito aos limites dos grandes laboratórios de P&D, mas ele é resultado da interação entre fatores de diversas naturezas e interesses.

Ao investigar a natureza da inovação no âmbito das organizações, deve-se considerar que o fenômeno pode ser compreendido em duas dimensões: individual e social. Em dimensão individual, a inovação está estreitamente relacionada à capacidade cognitiva dos indivíduos, a qual, segundo Shavinina e Seeratan (2003), é a principal responsável pela geração de novas ideias, ou seja, o fenômeno da criatividade. Dessa forma, a inovação em dimensão individual começa com o reconhecimento de um problema a ser sanado ou uma necessidade a ser atendida, e a consequente geração de ideias e soluções, sejam inteiramente novas ou adaptadas de outras já existentes. Em seguida, o indivíduo inovador busca apoio para a nova ideia, no sentido de construir uma coalizão de patrocinadores no contexto social considerado. Por fim, o indivíduo inovador completa a ideia, produzindo um protótipo ou modelo da inovação, que pode ser testado e experimentado, de modo a ser difundido, produzido em massa ou institucionalizado (SCOTT; BRUCE, 1994).

Em dimensão social, por sua vez, a inovação envolve: a introdução de novos processos, produtos e serviços no contexto social considerado; sua aceitação por parte dos indivíduos integrantes de tal contexto social; o reconhecimento do caráter útil que tais novidades proporcionam; e iniciativas de gestão dessa implementação. De acordo com Shavinina e Seeratan (2003), é na dimensão social que as novas ideias e práticas são adotadas (ou não) por parte dos indivíduos envolvidos. Em termos da dimensão social, a inovação está estreitamente relacionada à interação entre mercado, tecnologia e organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), de modo que uma questão relevante se refere à possibilidade ou não de seu gerenciamento.

Assim, o caráter multidimensional da inovação, bem como sua interação com diversos fatores e atores sociais, converge para uma concepção integradora do fenômeno de modo apropriado à compreensão de sua natureza dinâmica: a inovação é tida como um processo, ou seja, é concebida como um meio de múltiplos fins ao invés de um fim em si mesma (TOTTERDELL et al., 2002).

A inovação pode ser caracterizada, portanto, como um processo que envolve aprendizagem organizacional, imerso em certo grau de incerteza e potenciais de mudança inerentes, a partir de fatores individuais, tecnológicos e culturais, e solução de problemas ao longo da implementação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

O MANUAL DE OSLO (OCDE, 2005), divide inovação em quatro tipos: Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação de marketing; Inovação organizacional. O foco



desta pesquisa será a inovação organizacional que é definido como novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005).

### 2.3.1 Inovação organizacional

A inovação tem sido uma meta de diferentes tipos de organizações, assim, em cada realidade, aspectos devem ser observados a fim de fomentá-la ou eliminar as barreiras que podem dificultá-la. Trata-se de um construto complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em vários campos do conhecimento, ramos de atividade e setores industriais.

Dobni (2008), destaca que, recentemente, o interesse em analisar a inovação organizacional associa-se aos impactos da cultura organizacional, sendo considerada como elemento vital para que ela ocorra, especialmente por prover vantagem competitiva.

Há pesquisadores que não tratam exatamente da cultura de inovação, mas relacionam aspectos desta, como parte da cultura organizacional. Outros autores como Kaasa e Vadi (2010) registram o fato de a cultura tanto poder unificar comportamentos e pessoas como também se constituir em barreiras entre elas. Em uma abordagem sociológica, esses autores acrescentam que “cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” (p. 584).

Cultura de inovação é um tema, muitas vezes, tratado de forma indistinta de clima organizacional; da mesma maneira criatividade o é em relação à inovação, como salienta McLean (2005). A autora afirma que criatividade se refere ao nível individual, enquanto que inovação se relaciona aos níveis de grupo e organizacional.

Existem também autores que centram sua atenção nos aspectos da cultura organizacional que fomentam a criatividade e inovação e observam que no meio da mudança, organizações e líderes estão tentando criar uma estrutura institucional na qual criatividade e inovação são aceitas como normas básicas culturais. Tem se tornado claro que ‘regras não

escritas do jogo' (as normas de comportamento) e valores compartilhados influenciam a moral, o desempenho e a aplicação de criatividade e inovação sob diferentes formas (E. Martins & Martins, 2002, p. 58).

Godoy e Peçanha (2009), em pesquisa no Brasil, buscaram investigar a relação de cultura organizacional e processos de inovação organizacional a partir de uma abordagem psicossociológica. Evidenciaram diversos aspectos da cultura organizacional relacionados à inovação: gestão estruturada dos processos de inovação; trabalho em equipe; suporte das lideranças; comunicação aberta; tolerância à ambiguidade; estímulo ao desenvolvimento de confiança; reconhecimento por todos da importância estratégica da inovação; e abertura à exposição de ideias.

Conquanto não seja possível reduzir os diferentes achados em uma revisão teórica, destaca-se que a relação entre cultura organizacional e inovação pode ser entendida como: um ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal.

### 2.3.2 Cultura da inovação

A cultura organizacional é tudo aquilo que envolve as atitudes que interferem nos resultados da empresa, por isso, é preciso criar uma cultura que preze pela inovação.

Se a cultura de inovação é parte da cultura maior de uma organização, para que ela se desenvolva, faz-se necessário lidar com aspectos restritivos à cultura nesse contexto, tais como o controle (McLean, 2005); distância do poder e evitar incertezas (Çakar & Ertürk, 2010; Kaasa & Vadi, 2010).

Dentro dessa discussão, os principais países desenvolvidos, desde de o início dos anos oitenta, vem alterando o padrão de fazer negócios, incorporando novas medidas de inovação que integram as políticas internas organizacionais com as de comércio internacional, industrial, ciência e tecnologia. Os governos desses países passaram a criar condições para que a atividade produtiva se organizasse de forma sistêmica e integrativa, em vez de

subvencionarem as empresas por meio de contratos específicos e pontuais (Cassiolato e Lastres, 2000).

Foi somente a partir dos anos noventa que pôde-se ver no Brasil um investimento crescente em políticas e cultura de inovação. A antiga dependência da máquina governamental passou a dar lugar a uma acentuada competição com empresas, especialmente influenciadas pelo livre mercado e pela globalização. A criação dos fundos setoriais para financiamento de pesquisas, a formulação da Lei de Inovação Tecnológica No. 10.973 de 2 de dezembro de 2004 (primeira lei brasileira que trata do relacionamento Universidades / Instituições de Pesquisa e Empresas) e o crescimento na importância dos espaços de compartilhamento de conhecimento, apontam para a tendência de se integrar experiências e práticas de inovação tecnológica (Lemos, 2000).

Durante este novo período, as empresas brasileiras iniciaram amplas transformações, internas, gerenciais e tecnológicas, para sobreviver. Para Ferraz (2002), apesar de as empresas brasileiras terem iniciado essas transformações, falta a inovação em virtude de as corporações brasileiras conservarem ainda a cultura de copiar modelos e produtos de fora, prática que, apesar de haver feito sucesso no passado, tende a não funcionar mais com o aprofundamento da globalização.

## 2.4 EMPREENDEDORISMO

Há apenas alguns anos, por volta dos anos 2000, o termo empreendedorismo não constava em dicionários brasileiros, nem fazia parte oficial da língua portuguesa. Isto não quer dizer que não havia empreendedores no milênio passado, na verdade, é por causa dos empreendedores que tudo que é conhecido hoje se faz dessa forma, desde os primórdios da humanidade.

Mais de mil publicações surgem anualmente no campo do empreendedorismo, e áreas de especialização têm sido criadas, abarcando inovação e criatividade, novos empreendimentos, abertura e fechamento de empresas, auto emprego, franquias, bem como as várias dimensões dos empreendedores (comportamentos, sistemas de atividades, empreendedorismo corporativo), o desenvolvimento regional, os sistemas de apoio ao empreendedorismo e às políticas governamentais, a pesquisa de pequenos negócios e

consequentemente suas abordagens funcionais incluindo, finanças, marketing, gerenciamento de operações sistemas de informação e estratégia.

Vérin (1982) examinou a origem e a evolução da palavra *entrepreneur* através da história. No século XII ele era usado para referir-se “àquele que incentivava brigas”. No século XVII, descrevia uma pessoa que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Somente no início do século XVIII o termo adquiriu seu significado atual. Eram considerados empreendedores, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros assumindo riscos porque investiam seu próprio dinheiro. Cantillon (1755) e Say (1816) são os primeiros autores normalmente identificados como pioneiros no campo. Embora o termo fosse usado anteriormente, Schumpeter foi o primeiro a oferecer clara concepção da função empreendedora, associando-o à inovação.

O empreendedorismo, segundo Drucker (1987), pode ser entendido como a prática de empreender, o ato, a ação árdua e criativa, difícil e arrojada e o resultado dessa prática, é o produto, a empresa ou o negócio.

A questão do empreendedorismo tem se tornado mais importante para a sociedade atual na medida em que a ênfase do mercado passa a ser a cooperação, a colaboração e a criação de novas empresas, negócios e oportunidades, em oposição ao modelo de competição em vigor até então, como expõe Ansoff et al. (1981).

O aparecimento da necessidade de mudança de um perfil competitivo para um empreendedor só se deu durante a década de 1950, quando, segundo Ansoff et al. (1981), muitas empresas perceberam que o problema da redução de vendas estava na crescente exaustão e na vulnerabilidade de seus mercados tradicionais e que o comportamento agressivo, por maior que fosse, não poderia resolver esse problema. Reconheceu-se, cada vez mais, que a preocupação deveria passar a ser o comportamento empreendedor em larga escala – o desenvolvimento de maiores laços comerciais com o ambiente. Fato que tem originado, nos últimos anos, a questão da responsabilidade social, o apoio a ONGs (Organizações Não-Governamentais), a valorização da pessoa e do funcionário, a busca maior da ética empresarial, as responsabilidades com o meio ambiente, entre outros.

Foi entre os anos de 1996 a 2008, época será lembrada nos livros de história pelo rompimento de alguns paradigmas do capitalismo moderno em virtude ao rompimento de uma crise financeira sem precedentes, que aconteceu o abandono de uma lógica de obtenção de

lucros puramente monetários e o redirecionamento do foco para a necessidade de respaldar as atividades realmente produtivas são marcas visíveis dessa ruptura.

O empreendedorismo é estimulado pela criatividade e inovação. Na atual sociedade está marcado pelo acréscimo da competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico, assumindo um papel de destaque por ser capaz de impulsionar a criação de empresas de caráter inovador; surgindo da necessidade que se tem, em implantar novos negócios. (Moraes et al., 2012).

No contexto de crescimento do empreendedorismo, aprofunda-se sobre a figura do empreendedor. Para Fillion (2000), o empreendedor é a pessoa que define o objeto que vai determinar seu próprio futuro. Ele é considerado, com frequência, uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos de mercado e que sabe se organizar para progredir. O empreendedor é um ser social, e assim sendo é fruto da relação constante entre os talentos e características individuais e o meio em que vive.

Uma população de empresários, com espírito de iniciativa e disposição para o risco, é necessária para formar um corpo de empreendedores que responderão pelos investimentos em unidades produtivas nos setores primário, secundário e terciário. Um país somente consegue formar-se como um capitalismo de mercado se houver liberdade de iniciativa e pessoas com iniciativa, capazes de compor o conjunto de titulares dos meios de produção.

Nesse sentido, o capitalismo de mercado depende da existência de uma classe empresarial, uma classe de empreendedores, cuja missão é reunir capital, mobilizar os fatores de produção e gerir o processo produtivo. Isto é, sem empreendedores, a viabilidade do sistema econômico fica comprometida. O empreendedor, que se transforma em empresário, é a figura central do capitalismo e a força motora da prosperidade material (SEBRAE, 2017). Por tudo isso, é da mais alta importância que o país se dedique a formar empreendedores e a fomentar o espírito de iniciativa, pois deles dependem os investimentos e os empregos de imenso contingente de trabalhadores. Ao governo, cabe zelar pelo ambiente institucional adequado ao desenvolvimento da força empreendedora da sua população; e às instituições de ensino e entidades de classe, compete zelar pela formação de empreendedores.

De fato, os empreendedores são pessoas que precisam aprender, não somente sobre o que está acontecendo no seu ambiente para detectar oportunidades, mas também sobre o que fazem, para que se possam agir e ajustar-se de acordo com a situação. Enquanto continuarem

a aprender, viverão um processo de evolução constante. No entanto, o seu foco principal é sempre a capacidade de detectar oportunidades.

Atualmente, são destacados dois tipos de empreendedorismo, o empreendedorismo corporativo que procura trabalhar os conceitos do empreendedorismo e da inovação através de programas voltados ao desenvolvimento do perfil empreendedor, de funcionários e executivos, baseando-se também na implementação de novos projetos e negócios corporativos. Aplica-se a empresas já constituídas, de médio e grande porte, através de palestras, seminários, workshops e consultorias (Dornelas, 2002); e o empreendedorismo de *startup* que procura trabalhar com potenciais empreendedores e empresas inovadoras em estágio inicial de desenvolvimento, através de palestras e consultorias relacionadas ao empreendedorismo, plano de negócios, inovação e capital de risco.

Para Hermanson (2011 in Moraes et al.,2012), o Empreendedorismo de *Startup* difere-se do empreendedorismo corporativo, porque são negócios recém-criados, que estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado. Além de serem empreendimentos com baixos custos iniciais e serem altamente escaláveis, possui um alto risco envolvido no negócio. Este tipo de empreendedorismo caracteriza-se pela criação de riqueza; procura de investimento junto a capitalistas de risco; cria estratégias e culturas organizacionais; não segue regras; atua no horizonte de curto prazo; e possui passos rápidos (caos controlado).

#### 2.4.1 *Startups*

Para Ries (2012) uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. O que se observa por meio das análises do conceito definido é que utiliza como características das *startups* a incerteza, ou seja, a de um cenário altamente volátil e em constante mutação.

Outro aspecto observado e significativo apontado por Ries (2005) é que nem toda empresa nova, em estágio inicial, pode ser considerada *startup*. Para o autor, abrir uma nova empresa, exatamente igual a um negócio existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode ser um investimento econômico atraente, mas não é uma *startup*, pois seu sucesso depende somente da execução.

Segundo Gitahy (2011), o Empreendedorismo *Startup* popularizou-se na década de 90, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos. A “Bolha da Internet”, foi caracterizada pelos altos investimentos por intermédio de ações em empresas do tipo *pontocom* (empresas de comercialização eletrônica que exploram a comercialização de serviços ou produtos na Internet). Naquele período, as ações para financiamento cresceram significativamente decorrentes da supervalorização desse modelo de empresa (DORNELAS, 2008).

Os modelos de negócios de empresas ligados à tecnologia, caracterizadas como empresas inovadoras e promissoras teve valorização descomedida ao ponto de ser designada uma bolsa de valores, voltada exclusivamente para esse segmento. A NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) formada por ações de empresas de tecnologia foi criada em 1971, entretanto, só se popularizou com o advento da “Bolha da Internet” (ROGERS, 2011). Assim, motivados pela alta rentabilidade os investimentos nesses tipos empresas foram realizados de forma indiscriminada. Os acionistas ignoravam os parâmetros econômicos e investiam nos negócios antes mesmo de apresentar qualquer característica de retorno. Com isso, a “bolha da internet” começou a “inchar” de maneira incontrolável e após atingir seu ápice no dia 10 de março 2000 a “bolha estourou”. O índice da NASDAQ Composite atingiu 5.048, ou seja, um valor duas vezes superior ao de um ano antes, onde deu início (ROGERS, 2011).

O colapso nas ações da NASDAQ teve como resultado o fechamento de muitas empresas que davam os primeiros passos, somente as empresas mais sólidas resistiram ao “estouro”. Todavia, ainda que o “estouro da bolha” seja considerado sinônimo de fracasso, esse insucesso foi essencial para o desenvolvimento e popularização do *e-commerce*, além do surgimento de empresas ligadas a inovação e tecnologia, como as *startups*.

Atualmente o termo *startup* tem sido muito utilizado pelos empreendedores, mas, poucos sabem o real sentido de seu significado; *start* significa iniciar, e *up* significa para cima. A palavra *startup* está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação, recordando as empresas com: Apple, Google, Facebook, Yahoo, e outras, que cresceram positivamente no mercado em que atuam, e que estão em posição de liderança (in Moraes et al., 2012).

Segundo o consultor do Sebrae, Hermanson (2011), *startup* são as empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, cujo custos de manutenção são baixos,

oferecendo a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros. O autor refere ainda, que *startups* não são somente empresas de tecnologia, pelo contrário, é toda e qualquer empresa em fase de constituição. Este tipo de empreendedorismo acontece mais na área da tecnologia porque os custos são mais baixos para criar uma empresa de *software* do que uma indústria.

Essas empresas, normalmente de base tecnológica, possuem espírito empreendedor e uma constante procura por um modelo de negócio inovador. Este modelo de negócios é a maneira como a *startup* gera valor – ou seja, como transforma seu trabalho em dinheiro. Empresas que criam modelos de negócio altamente escaláveis, a baixos custos e a partir de ideias inovadoras são empresas *startups*. Gitahy (2011) acresce o fator incerteza ao designar este tipo de empresas, pois para o autor “*startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (in Morae et al., 2012, pp.6).

Sendo uma *startup* um conjunto de pessoas que procuram um modelo de negócios receptível e escalável, trabalhando em condições de incerteza mercadológica, torna-se de extrema importância identificar as características em comum entre essas empresas de rápido crescimento.

Num estudo realizado por Barringer, Jones e Neubaum (2005), os autores expõem características que são pilares fundamentais, enquadradas em dimensões de análise: práticas de negócio, ou seja, uma *startup* deve ter em consideração o conhecimento do cliente, a inovação do produto, a utilização de tecnologias avançadas, a investigação, desenvolvimento e análise de mercado e a superioridade do produto; fundadores uma empresa, respetivamente, a qualificação dos empreendedores, a história empreendedora, a network social e profissional; prática de gestão de recursos humanos, que inclui a formação, o desenvolvimento, formação de funcionários, os incentivos financeiros, o recrutamento, a seleção e a localização da força de trabalho são fatores determinantes.

Outra dimensão de análise são os atributos da empresa, ou seja, o compromisso com o crescimento, a localização geográfica, a alta concentração do comprador, funcionários especializados em cada ramo, a capacidade de mudança e de adaptação (produção, *marketing*, investigação). Por fim, destaca-se a necessidade de atrair *Business Angels* (in Rocha, 2008).

As tipologias de *startup* são: independentes, *spinoff*, incubadoras e *born global*. As independentes são pequenas empresas fundadas por empreendedores normalmente não



familiarizados com o ambiente onde atuam. O tipo *spinoff* é originado de ideias e conhecimentos advindos de uma empresa geradora e, geralmente, seus fundadores já atuam na mesma área. As *startups* incubadoras são as fundadas dentro de uma incubadora de empresas e seus criadores aproveitam essas relações para se desenvolverem. Outro tipo que ganhou força a partir da década de 1990 foi o *international new venture* ou *born global startup*, que foca em resultados internacionais desde o primeiro momento de sua criação (BRIGIDI, 2009).

As *startups* também são diferenciadas de acordo com seu agente fundador. Podem ser criadas por uma Iniciativa de Corporação (IC) ou por uma Iniciativa Independente (II). Na IC a empresa começa como um novo negócio de sua progenitora, que também pode ser sua patrocinadora; já na II, as companhias são originadas por empreendedores sem o auxílio de outra empresa (ROCHA, 2008).

As empresas *startup*, geralmente, diferenciam-se por estarem associadas a negócios que enfrentam um crescimento acelerado, e, por isso, atraem investidores anjos, dispostos a realizar investimentos relativamente baixos ao ser comparados com grandes projetos. Esses *business angels* colocam capital próprio de forma direta na *startup* para contribuir no crescimento da empresa de forma exponencial (Leite, 2007).

Segundo Kawasaki (2011), uma *startup* possui um número ilimitado de metas, a qual algumas se destacam por se tratarem de pontos de referência da empresa, delimitando um progresso importante ao longo da estrada para o sucesso. Entre essas metas, há sete aspectos que caracterizam este tipo de empresas:

1. comprovar a concepção da ideia;
2. gerar especificações completas de projeto;
3. concluir um protótipo;
4. levantar capital;
5. levar aos consumidores uma versão que possa ser testada;
6. levar aos consumidores uma versão final e
7. equilibrar receita e despesa (in Moraes et al., 2012).

Para Dornelas (2008, p.167), os principais estágios de investimento de risco em Empresas *startup*, desde sua concepção, são:

1. Fase da ideia: o capital inicial surge do próprio empreendedor, de amigos;
2. Fase inicial (*Startup*): A empresa já está constituída e geralmente tem menos de um ano de vida; o produto está sendo melhorado e sua aceitação está sendo analisada. Nesta fase, talvez o capitalista de risco invista na empresa, mas é muito difícil, devido o alto risco do negócio. Geralmente o *seed money* (dinheiro semente inicial) é colocado na empresa por *business angels* (pessoa física que fazem aportes em negócios inovadores).
3. Fase de expansão: nesta fase a empresa está se desenvolvendo e precisa de mais capital para financiar seu rápido crescimento, geralmente estará com dois a três anos de existência. Esse capital necessário é maior que o *seed money* (semente inicial) e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco, o *first round*. As negociações com o capitalista de risco são muito importantes nessa fase, pois as cobranças por resultados serão muito grandes.
4. Consolidação e saída dos *angels* e capitalistas de risco: nesta fase a empresa procura uma expansão ainda maior, negocia uma aquisição, parcerias, outros investimentos com outros fundos, e começa a gerar os resultados almejados pelos investidores iniciais que realizam o lucro, saindo da empresa e deixando o seu financiamento. Começa um novo ciclo na empresa, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital na bolsa de valores.

Pode-se referir que as *startups* diferenciam-se por serem empresas muito dinâmicas, com um potencial de crescimento acelerado, que muitas vezes resulta da sua ligação a universidades e polos de conhecimento, com utilização e aplicação da sua tecnologia e *know how* no mundo empresarial. Em alguns casos, estas empresas são depois compradas por empresas de maior dimensão, que beneficiam da invenção tecnológica destas *startups*.

Segundo Ries (2012) as *startups* ainda não sabem quem são seus clientes e como devem ser seus produtos. Desse modo, nas incertezas do mundo contemporâneo, prever o futuro é quase impossível e ainda, as metodologias de administração antes utilizadas, hoje, não contemplam as necessidades que se apresentam. Planejamento e previsão são precisos e possíveis apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável e num ambiente estático. As *startups* não contempla nenhum dos dois. As incertezas e riscos dizem respeito à

imprevisibilidade do negócio dar certo ou não. E como em sua maioria são negócios inovadores com mercado é incerto, gera dificuldades de acesso aos financiamentos, pois o investimento não oferece qualquer tipo de garantia e os investidores buscam uma boa relação entre risco e retorno, fazendo que grande parte dos investimentos seja destinada as *startups* com um modelo de negócio com maior chance de sucesso.

A partir dessa vertente Dornelas (2008) explica: Quando uma empresa está no seu estágio inicial, geralmente as melhores opções para o empreendedor são os empréstimos e as economias pessoais da família (*Bootstrapping*), e de investidores anjos, entrar em incubadoras de empresas, os programas especiais do governo. Mesmo por que os bancos de varejo, as empresas de leasing etc, exigem muita contrapartida para efetuar o empréstimo a altas taxas de juros, inviabilizando-o, e empresas de capital de risco dificilmente investirão em empresas nascentes devido ao alto risco do negócio (DORNELAS, 2008). Com isso, a competição por dinheiro para investimentos iniciais é grande entre as *startups* e tão somente serão escolhidas pelos investidores de risco (*venture capitalists*) aquelas que apresentarem os melhores modelos de negócio e sejam bons e convincentes, expondo favoráveis perspectivas de resultados financeiros.

Segundo Salim et al (2005, p. 23) “os investidores sabem que uma empresa jovem, bem planejada, resultado de uma ideia inovadora, pode crescer mais rápido do que uma empresa tradicional que já explora um mercado bastante congestionado por concorrentes”.

As características das *startups* estão também relacionadas à metáfora do “oceano azul” tratada por Chan Kim e Renée Mauborgne. Segundo os autores “oceanos azuis” se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas (KIM & MAUBORGNE, 2005).

Contudo, a existência de inovação em uma *startup* não é o suficiente, a inovação deve ser um processo contínuo, incorporada na filosofia de empreendimentos de maneira adequada, utilizados de forma gerenciada e estratégica, para que a empresa gere resultados, cresça e torne-se competitiva.

## 2.5 AMBIENTES DE COMPARTILHAMENTO

Na sociedade e na economia do conhecimento, o conhecimento passou a ser um importante fator de produção, além do capital e do trabalho (O'SHEA et al., 2007). Isto significa que o desenvolvimento econômico e social das regiões, estados e países está fortemente atrelado a sua capacidade de gerar, disseminar e aplicar o conhecimento.

As primeiras iniciativas institucionais, conforme Malara (2006, p. 56), remontam ao ano de 1937, na Universidade de Stanford – Estados Unidos, a qual auxiliou com o acesso ao laboratório de radiocomunicação, uma dupla de acadêmicos recém-formados que objetivavam empreender em um projeto que se tornaria conhecido como a empresa Hewlett Packard. Já na década de 50, a própria universidade cria o seu Stanford Research Park (parque de pesquisa) objetivando a promoção e a transferência de tecnologia desenvolvida na Instituição de Ensino para empresas, e incentivando a implantação de empresas exclusivamente ligada à tecnologia, principalmente no setor eletrônico, sendo posteriormente adotada na constituição do parque tecnológico do Vale do Silício, Califórnia.

As iniciativas privadas são descritas no final da década de 50, na cidade de Nova Iorque. O empresário Joseph Mancuso transformou as instalações de uma extinta fábrica em um imóvel subdividido em condomínios para pequenos empreendimentos, onde os proprietários poderiam compartilhar além da infraestrutura física, serviços como marketing, contabilidade, secretaria, vendas entre outros, reduzindo-se os custos operacionais, proporcionando vantagens competitivas a essas empresas (MALARA, 2006, p. 56).

Atualmente os ambientes de inovação são diversificados e possuem características distintas, seja no tipo de espaço físico, nas *facilities*, na oferta de espaços físicos e virtuais, nas possibilidades de eventos, cursos e atividades vinculadas a disseminação do conhecimento, bem como no desenvolvimento e gestão de comunidades para o desenvolvimento da promoção e da cultura de inovação e do empreendedorismo. Jackson (2013) apresenta alguns destes novos modelos de ambientes de inovação, como:

a) *Labs*: são laboratórios criados por grandes corporações para tirar proveito do modelo lean1, distribuídos em todas as esferas da estrutura tradicional de uma empresa. *Labs* são os locais onde a inovação vaga livre. Empresas de publicidade como a BBH, empresas de tecnologia, como o Googleplex, no varejo como a Norstrom; e jornais, como o The New York Times adotaram esta nova estrutura.

b) *University Labs*: são laboratórios de inovação, onde os alunos a partir de uma variedade de disciplinas, podem reunirem-se, de uma maneira altamente convergente e colaborativa em um ambiente para resolver problemas comuns, gerar *brainstorm* e criar em última análise, futuras *startups* e/ou ideias transformadoras. Atualmente algumas delas são: The Harvard iLab, The MIT CoLab e MIT Media Lab, Stanford Impacts Labs.

c) Incubadoras: são projetadas para apoiar a criação de empresas e empresários em desenvolvimento. Fornecem princípios e estruturas necessárias para empresas em crescimento para que estas rapidamente possam conquistar clientes e escala de mercado. Muitas vezes as incubadoras sediam uma série de pequenas *startups*, quase como uma escola.

d) *Home Office*: são escritórios em casa, com base no trabalho remoto ou como um negócio independente ou *solopreneur*.

e) *Coffee Shop*: cafeterias que vislumbram o potencial da força de trabalho remota de profissionais que necessitam de um espaço diferente do habitual, com uma melhor oferta de internet *wifi*, pequenas mesas e tomadas de energia em abundância, serviço de alimentação, segurança e possibilidade de *networking*, como a Norte Americana Starbucks, a Belga Le Pain Quotidien, a Brasileira Fran's Café.

f) Coletivos: os coletivos diferem dos *coworking spaces* pois geralmente têm um modelo de negócio e de convivência definido. No coletivo, todos investem juntos para que o espaço se viabilize, frequentemente com características multidisciplinares, visando criar um senso de comunidade, de coletividade, de empoderamento, criando sinergias para que em outros momentos estas pessoas, comunidades e profissionais possam instalarem-se em *coworking spaces*. Os exemplos brasileiros: RUA – Rastro Urbano de Amor; Shoot the Shit; Raiz Urbana; Coletivo Metranca.

g) *Lab Coworking* ou *Coworking* para a Inovação: é uma nova geração de espaços nascidos para as grandes empresas, baseadas neste modelo e nos valores previstos nos *coworking spaces*. São utilizados por empresas para estarem mais próximas do seu público consumidor e assim possibilitar a inovação gerada fora do ambiente da empresa. Tem como objetivo testar produtos e novos modelos de negócios junto ao cliente de forma aberta e flexível. Desatacam-se o NextDoor, na Cidade de Chicago, APP House, no Bahrein.

h) *Coworking Spaces*: para Fost (2008) e Leforestier (2009) é o compartilhamento de estrutura física, mobiliário, custos de locação, serviços de telefonia, internet e secretária, bem

como, de um endereço comercial, gerando um ambiente propício ao *networking*, a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimentos, a participação de eventos e a programas de capacitação. Este ambiente possibilita a geração de novos negócios, a inovação, o empreendedorismo, a disseminação do conhecimento. São exemplos, as redes mundiais: Impact Hub, Next Space. A rede italiana Cowo Coworking; a chinesa Xindanwei; e no Brasil o NexCoworking, Nós Coworking, entre outros.

i) *Corpworking*: segundo Vallejo e Denervaud (2014) as empresas estão abrindo seus ambientes para o trabalho colaborativo junto as suas redes de fornecedores, clientes e parceiros de negócios, em modelos de ambientes flexíveis que possam acomodar suas redes para trabalharem, após o término de reuniões ou de forma esporádica. Simplificadamente, as empresas emprestam os seus espaços e estruturas para a instalação temporária de seus fornecedores, parceiros e clientes para que este possam utilizar os seus escritórios. Este movimento, possibilita a tangibilização na própria empresa da cocriação, do *coworking* e do *co-innovation*. São exemplos: L'Atelier e a SNF Trens, em Paris, Zappos Campus, nos Estados Unidos da América.

Nas diversas possibilidades de derivações que os *coworking spaces* podem gerar já se encontram iniciativas, mas não ainda registradas em relatórios técnicos ou em pesquisas científicas, visto a carência de produção científica sobre este tema. Porém, observa-se que a abertura de *coworking* com creches para filhos de profissionais que atuam nestes espaços, ou os *coworking* ao ar livre são existentes e importantes espaços adotados pelas pessoas para a execução de suas atividades. Podem assim serem definidas:

a) *Coworking Kids*: *coworking spaces* que além das atividades previstas habitualmente em um modelo tradicional, disponibiliza espaços destinados a crianças de diversas faixas etárias, com atividades, orientação de cuidadores/professores e alimentação; em ambientes como brinquedotecas, espaços de estimulação, biblioteca e espaços de leitura, jogos e recreação. São espaços como o Next Kids em São Francisco (EUA), Cowork Crèche em Paris, e o L'Alveare, em Roma.

b) *Street Coworking*: as cidades estão a cada dia se transformando e buscando criar espaços para as pessoas, na valorização dos espaços públicos e de convivência, na perspectiva das *Smart Cities*, das *Creative Cities* ou das Cidades para as Pessoas. Neste conceito, podem ser citados locais como: Zona Verde – Campus de la Ciudadela, em Barcelona, o Pracinha Hub, o Coworking na Garagem, em São Paulo, desenvolvidos nas ruas da cidade e geralmente

em espaços compartilhados com os *Food Trucks*, como o The High Line Park, em Nova Iorque, com atividades promovidas pela Friends of The High Line. Estes espaços caracterizam-se por espaços ao ar livre, potencializando assim o contato com a natureza, a cidade e a diversidades de pessoas, culturas experiências.

c) *School Coworking*: as escolas também estão aderindo aos novos modelos de ambientes de inovação e os *coworking spaces* estão substituindo as salas de aulas tradicionais. Porém, o conceito de trabalho compartilhado nas escolas se relacionam ao desenvolvimento de atividades pedagógicas orientadas para o processo de ensino-aprendizagem em níveis educacionais infantil, fundamental e médio. São exemplos de *school coworking*: Quest to Learn, em Nova Iorque; Green to School, na Indonésia; Vittra Telefonplan, na Suécia; Kaospilot, na Dinamarca; The School of Life, na Suíça; Waldorf School of the Peninsula, no Vale do Silício, Escola da Ponte, em Portugal; GENTE – Ginásio Experimental de Novas Tecnologias Educacionais, no Rio de Janeiro.

d) *University Coworking*: da mesma maneira que as escolas, como citado no item acima, as universidades também estão aderindo a este novo conceito de espaço, pois possibilita o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, pesquisas, atividades regulares de empresas juniores, desenvolvimento de projetos, novos negócios (*startups* e *spinoffs* universitárias), bem como, serve de espaço de trabalho para estudantes que já possuem negócios, ou de empresas que possuem relacionamento de negócios com a universidade e instalam nos *university coworking* unidades da sua empresa. São exemplos: a Zone Learning, da Ryerson University no Canadá, o Business Coworking Space, da Turiba University, na Letônia; a Leeds Beckett University, possui um serviço de locação de mesas de trabalho, *coworking spaces* e um *digital hub*, na cidade Leeds, Inglaterra. O H4 Carolina Coworking, da University of North Carolina, sendo considerado pela universidade um “*pop up coworking*”, visto que as atividades do H4 Carolina Coworking acontecem apenas no período de férias de verão da universidade; o Ice Box – The iSchool’s Coworking Space, da Syracuse University, em Nova Iorque. No Brasil, a FIAP possui um *coworking space* em parceria com Singularity University, dos Estados Unidos da América.

e) *Parklets Coworking*: o termo *Parklet* foi utilizado pela primeira vez em 2005, como um mini parque no espaço de estacionamento, que segundo a Prefeitura de São Paulo (2014), trata-se de uma ampliação do passeio público, por meio da implantação de plataforma, instalada no espaço reservado a estacionamento na rua, com o objetivo de ampliar a oferta de

espaços públicos, promover a convivência, estimular processos participativos, incentivar o transporte não motorizado e criar um novo cenário para as ruas. Além destes objetivos, como alguns destes modelos possuem mesas, cadeiras, bancos, etc., também estão sendo utilizados para o desenvolvimento de atividades profissionais, reuniões, eventos, em um modelo muito semelhante aos modelos tradicionais de *coworking spaces*. São exemplos de *parklets*: Tony's Pizza Napolitana, Hunting Drive Parkelet; nos Estados Unidos da América. No Brasil a cidade de São Paulo, já possui segundo a Folha de São Paulo, mais de 32 espaços, com exemplos na rua Padre João Manuel, rua Coronel Oscar Porto, na rua Isabel de Castela, entre outros.

f) Casas Compartilhadas: são residências compartilhadas, como as antigas repúblicas jovens, porém, este novo formato possibilita o desenvolvimento de atividades de trabalho, gastronomia, educação, eventos, artes e entretenimento, utilizando a cultura do compartilhamento como premissa. Podem ser classificadas como casas compartilhadas, a Laboriosa 89, a House of All, que possui quatro espaços com ações distintas, sendo: House of Work (trabalho), House of Food (gastronomia), a House of Learning (aprendizado) e a House of Bubbles (misto de lavanderia, chapanharia e brechó), todas situadas em São Paulo, bem como, a Kolektif Houses, em Istambul, a The Creative Arts House, na Austrália. Estes exemplos citados acima não possuem moradores habituais, onde a casa é considerada um terceiro lugar. Outra classificação são as *cohousing*, onde pessoas moram em condomínios de casas, na qual espaços como, cozinhas, salas de estar, equipamentos de jardim, bicicletas, espaços de trabalho (*home offices*) são compartilhados entre os vizinhos, implementados nos Estados Unidos da América, desde a década de 1960. As Casas Compartilhadas são encontradas na Holanda, Estados Unidos da América, Canadá, Dinamarca, Inglaterra e no Brasil, na cidade de Piracicaba. Um outro conceito é de casas na qual os seus moradores abrem suas portas para o compartilhamento de espaços, contendo espaços públicos e espaços privados, oferecendo ambientes de trabalho, lazer, gastronomia, jardim, piscina e até animais de estimação. É o exemplo do Studio Sapienza, na Cidade Criativa Pedra Branca, em Palhoça, sul do Brasil.

Grande parte destas manifestações são conceitos que possuem menos de 10 anos de existência e por serem jovens, são ambientes que ainda estão em fase de afirmação e de entendimento por parte de organizações, corporações e profissionais, ou seja, o uso destes ambientes necessita de uma transformação cultural e um novo modelo mental, baseado na colaboração, na abertura, na flexibilidade, possibilitando a inovação e o empreendedorismo.



### 2.5.1 Coworking

Segundo o site [www.creativewallonia.be](http://www.creativewallonia.be) um *coworking space* é uma hospedagem de trabalho e local de encontro para os empresários que são portadores de projetos e ideias, que desejam compartilhá-las com outras pessoas. Estes ambientes são alimentados por uma animação específica destinada a criar relações dentro e fora da comunidade de colegas de trabalho. O *layout* da sala e equipamentos, bem como o modelo de animação específica instalado, são estudadas a fim de incentivar a convergência, a colaboração e o trabalho, criando um ecossistema inovador em nível local.

É importante compreender a diferença entre espaços de *coworking* e formas mais antigas de empresas com escritório gerenciado. Durante décadas, serviços como "centros de negócios" e "suítes executivas" ofereceram acesso pago às instalações e locais estratégicos (Kojo & Nenonen 2014). No entanto, a dinamicidade da digitalização do conhecimento, em especial, a adoção generalizada de dispositivos móveis telefones e *e-mails*, interromperam o valor dos escritórios que forneciam os serviços básicos, como linhas telefônicas fixas, máquinas de fax e endereços de caixa de correio.

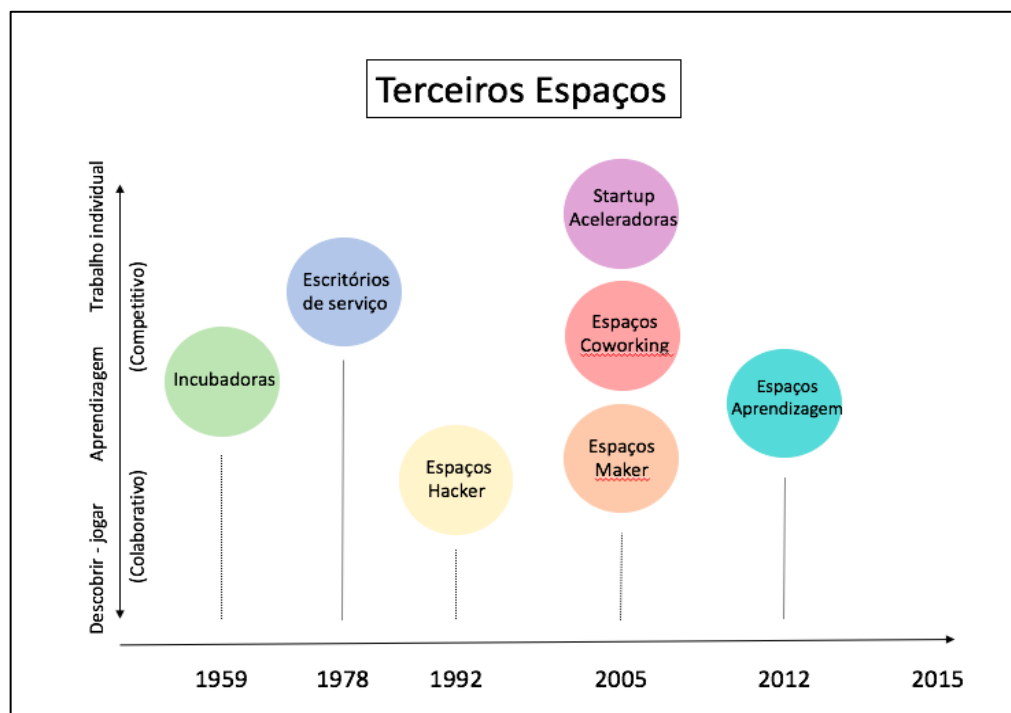
Além disso, o desenvolvimento contínuo da tecnologia digital - laptops, internet sem fio acessível, *smartphones*, *software* baseado em nuvem e etc. - desacoplaram a dependência da localização fixa para atividades do trabalho de conhecimento. Em meados dos anos 2000, esses recursos técnicos permitiram uma variedade de novas práticas de trabalho estruturadas em torno de indivíduos que escolhem locais de trabalho temporários e envolvendo formas leves de relacionamentos sociais intencionais, de trabalho e de aprendizagem através da cooperação. O *coworking* tornou-se o termo genérico mais amplamente reconhecido para estas práticas de trabalho.

Segundo Fost (2008) e Leforestier (2009), os *coworking spaces* tem como objetivo o compartilhamento de estrutura física, mobiliário, custos de locação, serviços de telefonia, internet e secretária, bem como, de um endereço comercial, gerando um ambiente propício ao *networking*, a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimentos, a participação de eventos e a programas de capacitação.

Huwart, Dichter e Vanrie (2012) salientam que o *coworking space* não é somente uma partilha de um espaço físico, mas também possibilita o desenvolvimento e estabelecimento de uma comunidade de pessoas, de pensamento similar que compartilham os mesmos valores, criando sinergias. É o reflexo dos novos valores do mundo contemporâneo.

O foco deste trabalho é a proposta de criação do espaço de trabalho coletivo, mas para entender de forma abrangente o fenômeno, é importante situá-lo e diferenciá-lo. Um outro olhar pode ser realizado pela ótica dos Terceiros Lugares, conceituado pelo sociólogo Oldenburg (1989), na qual apresenta os Terceiros Lugares como ambientes sedes de encontros regulares e voluntários, informais, pré-programados por indivíduos, além dos ambientes de casa e trabalho. Este conceito ilustra a visão vulgar dos *coworking spaces* quando estes são comparados a espaços como: cafés, restaurantes, hotéis; aeroporto; *lounges*, ou mesmo os espaços públicos, como é o caso de muitas cidades que se intitulam como *smart cities* ou *creative cities*, compreendendo que os seus espaços podem ser considerados *coworking spaces*.

Consequentemente, existem vários espaços que se situam entre o lar e o trabalho que facilitam a atividade produtiva formal ao lado de interações sociais informais, muitas vezes em combinação com programas de aprendizagem ou representação não dirigida - uma combinação de jogos e descobertas cujos resultados geralmente são compartilhados entre os entusiastas de novas tecnologias. Espaços de *coworking* são apresentados ao lado de um pequeno número desses outros espaços no Gráfico 7, abaixo.

Gráfico 7 – Distinção entre *Coworking* e outras concepções de espaço

Fonte: POTTS & WATERS-LYNCH, 2016.

O eixo X representa as origens históricas de cada termo traçado para um exemplo pioneiro amplamente reconhecido. O eixo Y representa a atividade de cada conceito espacial em continuidade abrangendo 'descobrir-jogar', 'aprendizagem' e 'trabalho individual'. Na prática, essas atividades geralmente são combinadas e às vezes difíceis de distinguir, muitos espaços se enquadram em categorias híbridas, estão passando por frequente experimentação pelos seus empreendedores fundadores, e alguns mudam sua orientação com o tempo.

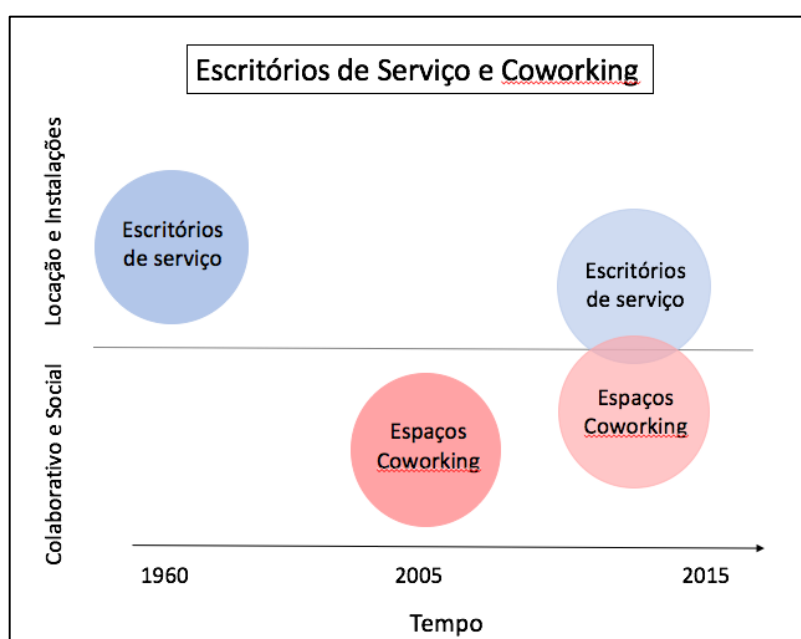
No entanto, a construção conceitual de "tipos ideais" tem uma abordagem histórica conhecida para ajudar os analistas a compreender as dimensões dessa realidade complexa (Courpasson & Clegg 2006). Tipos ideais geralmente podem formar um componente inicial de construção de teoria mais robusta e abrangente para esses novos fenômenos (Weick, 1995).

Outro equívoco de percepção é de confundir os *coworking spaces* com "telecentros", *business station*, escritórios flexíveis ou com incubadoras e aceleradoras. Para Moriset (2011) os telecentros são conceituados como escritórios "drop-in", na qual o grau de interação profissional é geralmente baixo. *Business station* e/ou escritórios flexíveis oferecem soluções de aluguel de escritórios, mas não procuram estabelecer qualquer prática colaborativa ou

atmosfera. Já as incubadoras dedicam-se por projetos já estruturados, tendo seus inquilinos passado por um processo de seleção, que não é compatível com o conceito de terceiro lugar e/ou *coworking space* (Moriset, 2011).

Como exposto no diagrama da Gráfico 8 abaixo, deve-se notar que as distinções entre espaços de *coworking* e escritórios de serviço não são rígidos e existe ao longo de espectros. Eles também ficaram confusos nos últimos anos pela hibridização de movimentos de prestadores de serviços tradicionais e espaços de *coworking*.

Gráfico 8 - Distinções Entre Espaços de *Coworking* e Escritórios de Serviço



Fonte: POTTS & WATERS-LYNCH, 2016.

#### 2.5.1.1 Histórico, conceito e características do *coworking*

Segundo Leforestier (2009) o termo “*coworking*” foi usado pela primeira vez em 1999, por Bernie DeKoven um *game designer* e teórico americano - ao desenvolver um novo tipo de plataforma coordenada por computadores. Tal sistema tinha como função colaborar com o trabalho em reuniões de negócios, informando aos presentes as notas mais importantes sobre a reunião em telas que fossem visíveis a todos, de maneira simultânea, baseando-se na ideia de “*working together as equals*” - descrevendo o trabalho colaborativo com apoio de

computadores e novas tecnologias, como uma extensão do trabalho no ambiente online, conhecido como *home office*.

Em 2005, o empreendedor Brad Neuberg um engenheiro de *software* americano, fundou um ambiente destinado a compartilhar espaços de trabalho em um centro comunitário voltado à mulher, chamado Spiral Muse e localizado em São Francisco, Estados Unidos (Botsman & Rogers, 2011; Spinuzzi, 2012). Tratava-se de um espaço com capacidade para cinco a oito mesas destinadas a um trabalho a ser executado duas vezes por semana. O ambiente possuía características peculiares, tais como atividades relacionadas à meditação, alimentação, programação de passeios de bicicleta. Caracterizava-se igualmente pelo horário rígido de fechamento, fixado em 17h45. Em entrevista à revista DeskMag, Neuberg relata que a ideia não foi bem recebida de imediato (gerando pouca atenção de profissionais para a ocupação do lugar), quase levando o espaço a encerrar suas atividades após um ano. Porém, após alguma reestruturação, o projeto foi transferido para outro local, chamado Hat Factory, onde prosperou e consolidou sob essa forma de trabalho e ele passou a descrever *coworking* como o espaço físico que reúne profissionais que trabalham fora do escritório convencional, geralmente empresários independentes, *freelances*, empreendedores e profissionais autônomos que, cansados de trabalharem isolados, buscam algum tipo de interação humana (LEFORESTIER, 2009).

Há uma hibridização dos ambientes de trabalho, visto as diferenças necessidades profissionais e de negócio, bem como do potencial que a diversidade de competências, culturas e relacionamentos são geradas nestes ambientes. Desta forma, as empresas com ambientes tradicionais estão implantando estruturas de *coworking spaces*.

Esse modelo pode atender as expectativas de empreendedores que não querem administrar o seu próprio escritório, lidar com compra de móveis, máquinas, equipamentos, contratação de pessoal e custos embutidos no processo (FOST, 2008; LEFORESTIER, 2009). Para Leforestier (2009), a comunidade que esses espaços oferecem é a principal razão para que os empreendedores participem dos espaços de *coworking*.

Para melhor compreender e atender as expectativas dos adeptos a esse estilo de trabalho, em 2007, a Wiki of Coworking realizou um levantamento com 120 *coworkers*, buscando identificar quais características do espaço de *coworking* são consideradas mais relevantes pelos usuários. De acordo com a pesquisa, a atmosfera e o espírito da comunidade são elementos considerados muito importantes pelos *coworkers*. O aspecto da participação e

do bem-estar também são valorizados, uma vez que os usuários querem se beneficiar de um ambiente amigável e colaborativo, propício à inovação e criatividade. As características relacionadas à individualidade de cada participante, como espaço personalizado, privacidade e espaços silenciosos são menos valorizadas do que os aspectos coletivos, já que os objetivos de todos os envolvidos estão voltados para a necessidade de compartilhar e se relacionar.

Na definição do Coworking Wiki, a importância da sociedade no contexto do *coworking* é colocada objetivamente: em primeiro lugar, as pessoas. Toda decisão tomada deve ser articulada entre todas as partes envolvidas, e o grupo vem em primeiro lugar nesse contexto, antes do individual. O *coworking* em si não trata de uma comunidade; o *coworking* é um espaço. Porém, é um espaço constituído de pessoas, tornando-se uma comunidade e, portanto, demandando toda essa rede de comunicação e confiança entre seus membros para que haja uma conexão entre os profissionais e compromisso com o funcionamento desse ambiente.

As possíveis vantagens dos *coworking spaces* frente aos ambientes tradicionais podem ser apresentadas por meio dos seus valores, descrito na Wiki.Coworking.org como:

- a) Colaboração: um dos grandes benefícios de trabalhar em um *coworking space* é que é possível encontrar todos os tipos de pessoas com todos os tipos de conhecimento.
- b) Abertura: são espaços abertos e as discussões são encorajadas, pois acredita-se na transparência e abertura possibilitando a liberdade para a geração de ideias e a cocriação.
- c) Comunidade: possibilita um ambiente onde todas as pessoas possam contribuir, bem como se beneficiar das relações construídas pela comunidade.
- d) Acessibilidade: para ser totalmente aberta, esforços devem ser realizados para que seja acessível a todos, tendo como princípio o *feedback* para que o ambiente possa se desenvolver nas mais diversas percepções e perspectivas.

Apesar de todas as vantagens oferecidas aos empreendedores, Leforestier (2009) afirma que esse modelo apresenta alguns pontos inconvenientes. Sua estrutura abre espaço para a falta de privacidade, tornando os projetos vulneráveis e facilitando o roubo de ideias. Os usuários podem não se adaptar ao espaço de trabalho e, portanto, não corresponderem à proposta do modelo, não sendo colaborativos e abertos. Além desses problemas, podem ser

listadas outras ameaças, como facilidades oferecidas por cafeterias com internet *wireless* e o impacto da crise no desenvolvimento de novos negócios e novas empresas.

Para Moriset (2013), a abundância de *coworking spaces* em uma determinada cidade tem, obviamente, algo a ver com o tipo de vivacidade urbana e vibração que faz com a cidade seja um cenário para criativos, empreendedores e organizações baseados em conhecimentos, independentemente da presença de um ecossistema de alta tecnologia.

Mesmo diante do movimento de expansão destes ambientes de inovação, visto os números anuais, que segundo a Deskwanted (2013) são aproximadamente 2.498 espaços em mais de 80 países. Moriset (2013) apresenta a existência de um futuro incerto, já que esta bolha pode ter sido alimentada pela crise imobiliária da América do Norte e Europa em 2008, e da desaceleração econômica resultante. Vale a pena notar, segundo o autor, que a Espanha, onde a crise da bolha imobiliária foi uma das piores, possui o segundo maior número de *coworking spaces* da Europa.

Ainda o autor citado acima, apresenta que a crise econômica, as falências, demissões em massa e espaço de escritório barato favorecem o movimento do *coworking spaces*, pois diminuição das perspectivas de recrutamento por parte das grandes empresas de serviços, os baixos salários oferecidos, os trabalhadores criativos acabam sendo mais frequentemente empurrados para se tornarem *freelancers* ou a empreenderem, procurando assim os *coworking spaces*.

Segundo Moriset (2013), outro fator de incerteza destes espaços é a sua sustentabilidade, uma vez que a baixa rentabilidade é um fator de mortalidade dos empreendimentos. Foertsch (2011) destaca que 60% dos *coworking spaces* não são rentáveis e Stillman (2011) argumenta que é habitual para as empresas sediadas em *coworking spaces* ainda estarem em estágios embrionários ou no período de infância, não sendo rentáveis.

Foertsch (2011), apresenta que 70% dos *coworking spaces* com mais de 50 membros são rentáveis. No entanto, muitos possuem uma base na comunidade local, com pequenas instalações para manter as taxas de ocupação, não esperando uma escala significativa em suas operações.

Para minimizar estes efeitos, Coifard (2012) sugere que recursos adicionais que podem contribuir para a sustentabilidade são propostos por seus curadores na busca da captação de

subsídios públicos, vendas de serviços (aluguel de sala de reunião, organização de seminários, cafetaria) e patrocínio por empresas de maior dimensão.

Campos et al. (2015) apresentam também alguns tipos de atividades que podem colaborar com a sustentabilidade destes ambientes de inovação, como: ações de formação e capacitação (palestras; *workshops*; cursos; visitas técnicas; seminários; fóruns; aulas presenciais e virtuais; *web* conferências); ações de geração de *networking* (encontros, almoços, jantares, *brunches*, cafés, reuniões, missões empresariais; rodadas de negócios e outras manifestações que aproximem pessoas e potencialidades); e, ações de inovação e empreendedorismo (*startup weekends* e derivados; *boot camps*; *pitch* de apresentações; semana global de empreendedorismo; *hackthons*, encontros com mentores; feiras de inovação e empreendedorismo; projetos em *coworking spaces*, *fab labs*, e *makerspaces*, pesquisa e desenvolvimento, prototipagem, entre outras).

Mesmo com a diversidade de ambientes com diferentes formatos, culturas, estruturas físicas e categorias, algumas similaridades são apresentadas quanto aos conceitos no momento da implantação e desenvolvimento dos *coworking spaces*.

Para Martin et al. (2010) estes conceitos podem se relacionar ao espaço físico, espaço psicológico, espaço virtual, espaço biológico e espaço de interação. Sugere-se também, que além dos espaços descritos por Martin et al (2010), possam ser desenvolvidos os espaços de equilíbrio. Desta forma, apresentam-se:

a) Espaço Físico: o espaço físico é definido como um ambiente de aprendizagem, inovação e criatividade, que para Martin et al. (2010) depende da natureza das preferências pessoais ou institucionais, das necessidades, escolhas, conteúdos ou atividades desenvolvidas, sendo este uma ferramenta de suporte para o desenvolvimento de negócios, conhecimentos, *networking*, aprendizagem, prototipagem, entre outros aspectos.

Para JISC (2004) os espaços físicos devem possuir como conceito o design, sendo um design flexível que possa atender as necessidades atuais e futuras; um espaço modular na qual sua estrutura possa ser alterada ou reconfigurada de acordo com as necessidades das atividades a serem realizadas, bem como para acompanhar as tendências futuras; um espaço de experiências que possibilite a experimentação, prototipagem e testes de novas tecnologias e desenvolvimento de negócios; deve ser ainda, um espaço criativo que possa energizar seus frequentadores; um espaço de apoio, para o desenvolvimento do potencial das instituições,



empresas, entidades, governos, profissionais, pesquisadores e agentes de mudança atuantes no ambiente; e, por fim deve ser um espaço de empreender, podendo apoiar/suportar o desenvolvimento de diversos modelos de propostas e experiências.

Para Bussacos (2015) os espaços de ambientes de inovação e *coworking spaces* podem ser caracterizados pelo formato de:

- Espaços Fogueiras: espaços com cadeiras/poltronas baixas, com características para interações informais, sendo um espaço mais reflexivo;
- Espaço de Prototipagem: com mesas altas para trabalhos em pé ou em baquetas, sendo um espaço aberto, com ferramentas e materiais, visando o desenvolvimento de protótipos e para o exercício da criatividade; conhecidos também pelo conceito de FABLAB;
- Espaços de Transição: com características mais flexíveis, informais, confortáveis, sendo ideais para o encontro antes de depois de eventos, aulas e reuniões. Geralmente são constituídos de sofás e poltronas em um modelo de *lounge*;
- Espaços Atelier: com mesas altas, onde permite a participação de várias pessoas, possibilitando uma maior visualização das atividades realizadas pelo grupo, possuindo uma perspectiva de colaboração e criatividade;
- Espaços Esconderijos: são caracterizados por serem espaços individuais ou pequenos grupos, para o desenvolvimento de atividades que requerem menos colaboração e uma maior atenção;
- Espaço de Celebração e de Comunidade: caracterizados por espaços amplos e abertos que possibilitam o desenvolvimento de eventos e celebrações.

JISC (2004) apresenta ainda alguns modelos de espaços focados para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem, como: salas de aulas interativas; salas de planejamento e gestão; zonas criativas; espaços vocacionados; ruas/passeios de aprendizagem e outras formas que possibilitam o desenvolvimento do ensino- aprendizagem dos frequentadores.

b) Espaço Psicológico: o espaço psicológico deve ser um ambiente de compartilhamento dos contextos e culturas individuais e coletivas, nas esferas de trabalho,

vida, aprendizagem e socialização. Para Martin et al. (2010) são espaços de manifestações dos valores pessoais, crenças, percepções das influências culturais e familiares, de amizades, religiões, sociedade, disciplina e experiências biográficas. São espaços que propiciam o engajamento para o desenvolvimento de atividades em conjunto.

JISC (2004) também afirma que estes tipos de espaços possibilitam a motivação, a colaboração e personalização e a inclusão. Possibilita a troca e a geração de novas experiências, contribuindo para o desenvolvimento dos valores humanos e sociais.

c) Espaço Virtual: o espaço virtual não está relacionado somente as tecnologias de Educação a Distância (EAD) individuais ou em grupo, mas oportuniza diversas formas de interação, possibilitando o livre acesso as mais diversas ferramentas e ambientes virtuais. JISC (2004) apresenta as perspectivas do *mobile learning* e *connected learning* (*tablets, laptops, mobiles/smart phones, wireless keyboards/mice, câmeras digitais, wired computing, wireless networking, internet-enabled PDAs*); visual an interactive learning (vídeo conferências, vídeo streaming, projeção de imagens, quadros brancos interativos, equipamentos de votações e enquetes) e *supported learning* (tecnologias assistidas, acessos a portas USB, *telepronpts*, facilidade para gravações em vídeos, pontos de informações em tevês).

d) Espaço Biológico: se relacionam ao desenvolvimento das características e habilidades individuais, físicas e mentais para o desenvolvimento da aprendizagem, diminuindo as dificuldades e déficits de aprendizagem. Nestes ambientes existe uma interação entre as pesquisas nas áreas de neurociência, visando a expansão das habilidades e da cognição dos indivíduos.

e) Espaço de Interação: são espaços que possibilitam a interação entre professores, pesquisadores, empresários, empreendedores, inventores, estudantes, gestores, podendo ser transversal aos demais espaços, tendo como premissa a interação entre os agentes.

f) Espaços de Equilíbrio: compreendendo o ser humano como um ser integral, os espaços de equilíbrio, possibilitam o desenvolvimento da espiritualidade, do equilíbrio, da meditação, da contemplação, do contato com a natureza, do encontro, do bem estar, da qualidade de vida, do *wellness*, do ócio criativo, do relaxamento, de oração, possibilitando o desenvolvimento do autoconhecimento, que para Roberto (2004) a prática da fé, da meditação, da oração e da mentalização gera um estado de apaziguamento do nosso mundo

interno, promovendo uma sensação de bem estar e relaxamento, além de desencadear estados alterados de consciência, propiciando uma percepção maior da realidade externa e interna.

As características apresentadas acima devem ser convergentes as *facilities* apresentadas pelos *coworking spaces*, que segundo o *site* Coworking Brasil.org, podem ser ofertadas por meio de facilidades como bibliotecas, armários privados, materiais de escritório, espaços de convivência, cozinha/copa, café gratuito, salas de reuniões, endereço para correspondência, serviço de impressão, serviço de secretariado, telefone privado, internet, acessibilidade, bicicletário, estacionamento, aluguel de computadores, atendimento bilíngue, atendimento 24 horas, sala de estar, espaços para eventos, segurança e outros serviços que possibilitam o desenvolvimento das atividades dos frequentadores dos *coworking spaces*.

No *coworking*, você encontra ambientes especialmente pensados para o trabalho autônomo, muito *networking* com pessoas de diversas áreas e toda a estrutura para receber seus clientes com um custo menor do que teria ao alugar uma sala comercial.

#### 2.5.1.2 Desempenho do *coworking*

A Deskmag, uma revista online especializada em empresas de *coworking* e seus desdobramentos, usuários e espaços, realizou uma pesquisa Global com a comunidade gerada pelas empresas de *coworking*. Os resultados iniciais da pesquisa de 2015-2016 foram divulgados em novembro de 2015 e indicaram a projeção esperada para o ano de 2016.

Os membros de um espaço de trabalho compartilhado esperam não somente a estrutura física, mas também, a interação com os demais membros, 75% esperam conversas casuais, 68% desejam que os demais membros compartilhem conhecimentos, 66% esperam desfrutar as demais empresas atuantes no espaço, 60% esperam que os membros compartilhem ideias novas ou ajudem com sessões de Brainstorming, 55% anseiam que novas oportunidades de trabalhos e projetos sejam compartilhadas, 54% querem compartilhamento de contatos e 50% esperam que os membros sejam solícitos a pequenas ajudas profissionais.

Os membros dos espaços de trabalho compartilhado avaliam em 8,38, em uma escala de 0 a 10, os espaços que utilizam. 76% conversam com as pessoas que administram o espaço e gerem as atividades. Os motivos mais apontados pelos membros de empresas de *coworking*

como motivacionais para o uso dos espaços são de 73% gostariam de estar em contato com outras pessoas, 67% são apoiadores do movimento de trabalho colaborativo, 67% gostariam de melhorar a vida profissional de outras pessoas e 29% consideram empresas de coworking uma boa oportunidade para achar novos clientes.

Em 2010, a revista Deskmag fez outra pesquisa envolvendo 661 pessoas que trabalham em espaços de *coworking* de 24 países. A pergunta principal era: “Por que *coworkers* gostam dos seus espaços de *coworking*? “. Resultados mostraram que uma grande maioria dos *coworkers* estão muito satisfeitos com o seu espaço de trabalho. 70% de todos os *coworkers* disseram que estavam muito felizes com sua mesa em seu espaço de *coworking*. 25% encontrou seu espaço de *coworking* para estar bem, enquanto apenas 8% dos inquiridos ficaram desapontados com seu escritório baseado em comunidade.

Os resultados positivos decorrem das vantagens reais oferecidas pelos espaços de *coworking*. A maioria dos entrevistados disseram que eles estavam mais motivados (85%) e tiveram uma melhor interação com outras pessoas (88%) desde que se mudaram para um espaço de *coworking*. Quase metade faz trabalhos em equipes com mais frequência (57%). Mais da metade organizaram melhor o dia útil para que possam relaxar mais em casa (ambos 60%). Pelo menos 42% de todos os colegas de trabalho também relataram ganhar maior renda desde que se juntou a um espaço de *coworking* e apenas 5% sofrem de perda de renda.

O preço do *coworking* foi satisfatório para a maioria dos participantes. 54% disseram que o preço estava exatamente certo, e cerca de um quarto (25%) pensou que era um pouco alto, mas ainda justo (21%). Um em cinco entrevistados estaria disposto a pagar um pouco mais, enquanto apenas 6% disseram que era muito caro.

Como resultado de sua satisfação, a maioria dos *coworkers* planejaram ficar onde estavam em 2011. Quase 70% não tiveram intenção de mudar espaços de *coworking*, 14% permaneceram pelo menos mais um ano, e pouco menos de um em cada dez, permaneceriam por mais três meses. Apenas 7% dos colegas de trabalho planejaram deixar sua localização no futuro.

Em outra pesquisa realizada pela Deskmag (FOERTSCH, 2011), pode-se extrair informações muito importantes para o entendimento do espaço interno e na definição das necessidades. Segundo a revista, os adeptos prezam por um espaço de trabalho pequeno e

interativo, flexível ao horário de funcionamento e perto de restaurantes. A maioria trabalha diariamente e preferem acesso 24 horas.

A pesquisa mostra que a maioria dos *coworkers* (54%) prefere compartilhar um espaço de trabalho com menos de vinte pessoas, enquanto 21% dizem que eles funcionam bem em um espaço com até 50 colegas de trabalho. Maior que isso apenas 4% tiveram algum êxito. Os 21% restantes disseram tamanho não era importante.

Os entrevistados também foram questionados sobre a sua concepção escritório preferido: para a maioria, um espaço de *coworking* ideal seria ter uma mistura de áreas abertas de trabalho compartilhado, bem como salas fechadas menores para conversas privadas. Na verdade, o layout do local de trabalho e o projeto foram classificados como o fator mais importante. O conceito de usar uma mesa flexível compartilhada não agrada a todos. Pouco menos da metade (43%) de todos alugam uma mesa exclusiva. Os 57% restantes são felizes com ou não se importam com uma mesa flexível que pode ser compartilhada com outros colegas de trabalho. Quanto aos detalhes, 99% dizem que o acesso à Internet é o serviço mais importante que eles exigem. Não menos importantes são as impressoras e copiadoras (80%) e pelo menos uma sala de reuniões (76%). Muitas vezes, os adeptos gostariam de um café (61%) e uma cozinha (50%).

Muitas vezes, espaços de *coworking* são retratados como descontraídas, com salas de lazer, equipada com mesas de pingue-pongue e jogos. Mas a pesquisa mostra que esta imagem não corresponde com os desejos dos colegas de trabalho. Apenas um quarto dos entrevistados dizem que as atividades de lazer são importantes, metade considerá-los neutro, e outro quarto acho que eles não importam. Quando questionado sobre como muitas vezes eles usam os equipamentos de recreação, as mesmas respostas aparecem - apenas um quarto dos colegas de trabalho usá-los regularmente, metade diz raramente, e um quarto nunca usa. Outras instalações consideradas menos importantes são as bibliotecas (usado por 26%) e estacionamento (usado por 29%). O que quer dizer que esses espaços adjacentes, deverão ser repensados, contanto que possam existir, mas sem dedicar metro quadrado exclusivo.

Então, o que atrai as pessoas para *coworking* ao invés de ficar em casa, ou no trabalho em um escritório tradicional é porque querem flexibilidade e interação além de questões como preço (72% dizem que o baixo custo de *coworking* é importante). Quando se trata de escolher um espaço de *coworking*, consideram a vizinhança. E para a maioria (81%), ter opções de alimentos como lanchonetes ou restaurantes das proximidades é muito importante. Quase dois

terços também querem um supermercado nas proximidades. 34% buscam serviços de escritório nas proximidades, mas apenas 8% necessitam creches no bairro. Quarenta por cento dos colaboradores trabalham diariamente, 19% trabalham de três a quatro vezes por semana, 16% vão uma ou duas vezes por semana, e os 34% restantes, vão algumas vezes por mês. Pouco mais da metade de todos os usuários (54%) têm acesso 24 horas, 31% trabalham durante o horário de expediente tradicional, e o restante trabalham um número limitado de dias por mês. O levantamento mostra que opções como a de meio-dia ou à noite uso são impopulares, com menos de 1% dos entrevistados que utilizam tais acordos.

Quando perguntado o que mais gostam sobre seu espaço de *coworking*, uma quase unanime opinião disse que era a atmosfera amigável e outros colegas de trabalho que tornou agradável. – Estações de trabalho segundo a revista Deskmag, a maior parte dos espaços de *coworking* tem mais membros do que mesas, mas o uso efetivo de suas mesas de trabalho é pouco menos de 50% ocupadas uma vez que nem todos os usuários trabalham ao mesmo tempo. Foram registradas quedas esporádicas de ocupação para até 30% das mesas de trabalho. Quanto menor o espaço de *coworking*, maior o fator de utilização da mesa – ou seja, número muito restrito de mesas é compensado pela rotatividade e, portanto, é interessante projetar um escritório sem superdimensionamentos.

Segundo o Censo Coworking Brasil (2016), um projeto das organizações Ekonomia e Movebla, com o apoio da Coworking Brasil, foram levantados dados pontuais do ano de 2016 e dados comparativos entre os anos 2015 e 2016.

No Brasil, existem 378 (trezentos e setenta e oito) espaços de *coworking* ativos, 52% a mais do que no ano de 2015. Desses espaços, 148 estão em São Paulo, 37 em Minas Gerais, 35 em Rio de Janeiro, 34 em Paraná e os demais distribuídos nos demais estados. Das 378 empresas, 173 responderam o questionário do Censo e é possível aprofundar a caracterização da amplitude que o movimento de trabalho colaborativo tem no Brasil.

São mais de 10.000 estações de trabalho, o que significa 54% a mais em relação à 2015, com uma média de 57 membros por espaço. Esses espaços oferecem 494 salas de reuniões, um crescimento de 147% em relação a 2015, e 840 salas privativas, um aumento em 588% em relação à oferta de 2015. São 53 espaços que funcionam 24h por dia, 130% a mais do que em 2015. 26% das empresas de *coworking* aceitam animais de estimação em seus ambientes. 92,9% dos espaços organizam eventos, sendo 26,4% ocasionalmente sem

frequência definida, 23,1% mensalmente, 20,3% semanalmente, 19,2% quinzenalmente, 6,38% diariamente e 7,1% não organizam eventos em suas dependências.

O Censo Coworking Brasil (2016) traz que os membros dos espaços de trabalho colaborativo no Brasil trabalham: 65% com serviços de consultorias, 50% em serviços ligados à Publicidade e Design, 45% com assuntos de Marketing, Internet e Startups, 38% com serviços de Advocacia, 24% com Negócios Sociais, Vendas e outros serviços, 20% com Jornalismo ou Educação, 13% são trabalhos Jurídicos ou Artísticos e 10% compõem a parcela de dedicação ao terceiro setor, Contabilidade e Moda.

## 2.6 PARCERIA PÚBLICO PRIVADO

Para Fonseca e Kruglianskas (2002), as empresas de base tecnológicas, em especial as de pequeno porte, possuem uma dinâmica de inovação muito forte. Normalmente, são criadas por profissionais técnicos, cientistas e pesquisadores, mantendo um vínculo muito estreito com ambientes de pesquisa, como universidades e ou centros de pesquisa e de inovação.

Para Vedovello (2001), as informações históricas sobre a interação universidade-empresa sugerem uma contribuição, importante, porém, modesta das universidades às atividades inovadoras das empresas, em especial as de base tecnológica, grandemente influenciadas e dependentes de inovação e conhecimento.

Dessa forma, o desenvolvimento de pequenas empresas, em especial as de base tecnológica, pode ser facilitado de forma acentuada através da interação com as universidades, organizações que, segundo Velho (1996, 1999), são responsáveis pela criação e pela disseminação do conhecimento. Este relacionamento pode, entre outros aspectos, levar à criação e à manutenção bem sucedida de empresas no mercado, especialmente aquelas mantidas por universidades.

Segundo Gregolin (1998), a principal contribuição da universidade na interação com as empresas, sob o ponto de vista do aumento da competitividade, é o apoio à pesquisa e ao desenvolvimento das empresas e a sua capacidade de inovação tecnológica, contribuição essa que pode se dar por inúmeros mecanismos. O autor expõe que há muito tempo existem iniciativas onde a formação e a atualização de profissionais é talvez um dos mecanismos mais

tradicionais dessa parceria, mas alega que a realização de projetos de pesquisa de interesses compartilhados e realização de estágios de estudantes e professores, apresentam também uma contribuição expressiva da universidade para a empresa, além de consultorias e atendimentos à população que, indiretamente, aumentam a competitividade empresarial.

Exemplificando para o caso de incubadoras, Borsoi et al. (2004), afirma que a contribuição das universidades no processo de incubação pode se dar por duas formas: direta e indireta. Na primeira, há a realização de estágios, trabalhos de conclusão de curso, disciplina de empreendedorismo e uso de bibliotecas e infraestrutura relacionada à pesquisa (laboratórios, equipamentos). Indiretamente, há o suporte às questões administrativas e gerenciais, como aquelas relacionadas à incubadora como um todo.

Por fim, Gregolin (1998) ainda ressalta ainda o destaque especial que deve ser dado às pequenas e às médias empresas por parte da universidade, pois possuem, geralmente, carência de profissionais e dificuldades para a solução de problemas técnicos, administrativos e estratégicos. Soma-se a crescente concorrência em nível mundial e que poderiam, muito bem, contar com a universidade na busca de soluções.

A UFPB, como universidade objeto de pesquisa, localiza-se na capital do Estado do Paraíba. A cidade de João Pessoa, de onde faz parte, é o centro administrativo do Estado.

A instituição foi fundada em 1955. Após cinco anos da criação da Universidade da Paraíba foi promulgada a Lei no. 3.835 de 13 de dezembro de 1960 que a federalizou, passando a ser denominada Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Uma universidade multi-campi que, inicialmente, integrava as cidades de João Pessoa, Campina Grande, Areia, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras.

Em 2002 a UFPB passou por uma reestruturação. A Lei no. 10.419 de 09 de abril de 2002 criou a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e, como consequência, os campi de Campina Grande, Cajazeiras, Patos e Sousa passaram a integrar a UFCG. Por outro lado, a UFPB passou a contar com os seguintes campi: João Pessoa, Areia e Bananeiras. Em 2005 o campus do Litoral Norte (abrangendo os municípios de Mamanguape e Rio Tinto) ampliou essa estrutura.

Segundo dados do Relatório de Gestão de 2016, a universidade possui: 16 centros de ensino (sendo treze em João Pessoa, um em Areia, um em Bananeiras e um no Litoral Norte);



57 centros e departamentos acadêmicos; 123 cursos de graduação (sendo 112 presenciais e 11 a distância); 12 cursos de especialização.

A UFPB desenvolve atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão nas mais diversas áreas de conhecimento, sendo elas: Ciências Exatas e da Natureza, Engenharias, Ciências Médicas e da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Artes, Educação e Tecnologias.

Considerando a necessidade de formação de recursos humanos para a região e o país, bem como as competências já instaladas na UFPB, foram identificadas algumas áreas consideradas estratégicas, no sentido de constituírem um diferencial para a instituição. Essas áreas estão listadas conforme mostrado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Áreas Consideradas Estratégicas na UFPB

<b>Áreas</b>
<i>Química, Física e Geociências</i>
<i>Engenharias</i>
<i>Biologia, Medicina, Farmácia e Educação Física</i>
<i>Produção Agropecuária</i>
<i>Música, Artes e Comunicação</i>
<i>Licenciaturas</i>
<i>Tecnologia da Informação</i>
<i>Direitos Humanos</i>
<i>Inovação Tecnológica</i>
<i>Gestão</i>

Fonte: UFPB (2013)

A população universitária constitui-se de 39.283 alunos, sendo 29.753 na Graduação Presencial, 3.238 na Graduação à Distância; e 6.292 na Pós-graduação. O corpo docente é composto de 2.637 professores. O corpo técnico administrativo é de 3.584 servidores.

A UFPB possui, ainda, cerca de 513 laboratórios uma biblioteca central e 14 setoriais, uma TV universitária (TV UFPB Canal 43 - UHF), uma Editora, um hospital universitário (HULW), um hospital veterinário (CCA), quatro restaurantes, seis residências, dois teatros,

uma sala de cinema (Cine Aruanda) e o Instituto UFPB de Desenvolvimento da Paraíba (IDEP) (UFPB, 2016).

Dessa forma, pode-se afirmar que devido ao porte, a UFPB possui um grande potencial de produção científica e tecnológica importante à sociedade e às empresas, embora, na área mais relacionadas ao empreendedorismo e, os dados não sejam ainda tão significativos.

## 2.7 MODELOS DE NEGÓCIO

O conceito de modelo de negócio tornou-se um termo predominante na literatura com o advento da internet em meados de 1990, porém diferentes autores apontam que não existe um consenso na literatura sobre um conceito único para definir o que é modelo de negócio (MORRIS et al., 2005; KLANG et al., 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010b). A grande maioria dos estudos e pesquisas publicados sobre modelos de negócio tiveram o foco no comércio ou negócios realizados na internet (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a).

Com o surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação (TIC), modelos de negócios se tornaram mais complexos. Empresas ampliaram a sua atuação, possibilitando expandir a oferta de valor aos clientes por meio de múltiplos canais de distribuição (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a). A era digital e o advento da internet permitiram às empresas vivenciar novas formas de criar valor considerando a possibilidade de atuar em rede e de se beneficiarem dos resultados de outros parceiros. Isso expandiu o conceito de modelo de negócio que deixou de se referir apenas aos negócios no contexto do comércio eletrônico passando a referir-se ao conjunto de capacidades organizacionais que possibilitem a criação de valor em sintonia com os seus objetivos econômicos, sociais e estratégicos (OSTERWALDER et al., 2005; SHAFER et al., 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010b).

Modelos de negócios representam uma forma de melhorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a). Pesquisas destacam que modelo de negócio tem sua maior identificação nas áreas de inovação tecnológica, em posicionamento estratégico da organização como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho organizacional, e na área de tecnologia da informação especialmente em comércio eletrônico (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010b). Podem também ser

considerados como o elo conceitual entre a estratégia, processos organizacionais e sistemas de informação, facilitando a comunicação entre os mesmos e permitindo o compartilhar do conhecimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003a). Segundo Keen e Qureshi, (2006, p. 2):

[...] O modelo de negócio estabelece os princípios e axiomas em que a estratégia é construída. Estratégia segue o modelo de negócio e é orientada para alcançar uma diferenciação competitiva. Em termos, o modelo de negócio é o "quê" da inovação de negócios enquanto que estratégia é o "como". Pesquisadores observam que modelo de negócio e estratégia são dois termos frequentemente usados como sinônimos. Isso tanto enfraquece o valor da lógica de um efetivo modelo de negócio como o torna um conceito redundante se for apenas uma variação da estratégia.

A geração de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendedores de sucesso (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010b).

Um modelo de negócio é composto por uma variedade de elementos estratégicos como produtos, clientes, tecnologias, recursos, mercado, etc (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Esses autores, entretanto, afirmam que um modelo de negócio não é feito apenas pelos seus componentes, mas também pela forma como são organizados e integrados dentro da empresa visando a atingir um resultado determinado e esperado.

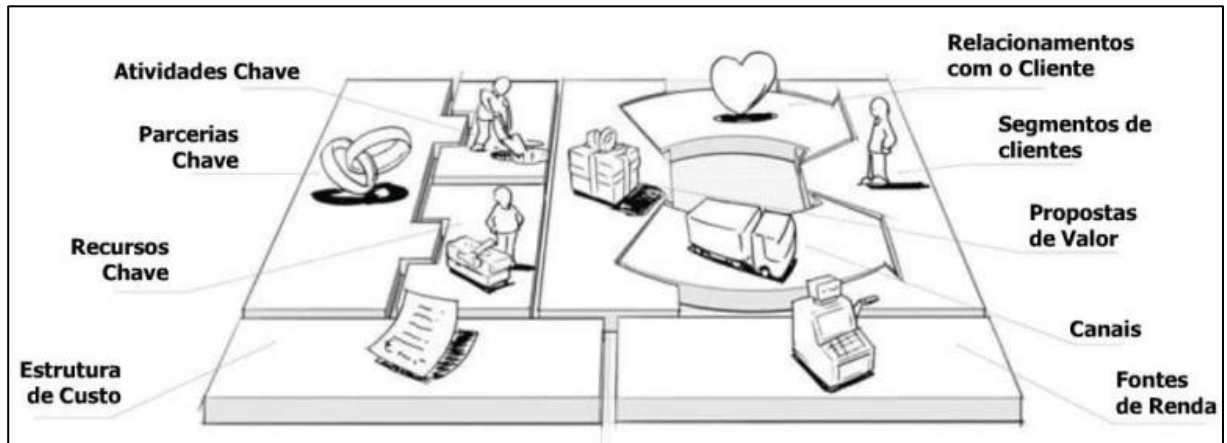
### 2.7.1 Modelo Canvas

Osterwalder e Pigneur (2010) afirma que o conceito por trás do CANVAS é de tornar definições em uma linguagem compartilhada, que permita descrever e manipular modelos de negócios para criar novas alternativas estratégicas. A dificuldade enfrentada sem um modelo de linguagem padronizada gera desafios para a inovação.

A matriz Canvas, apresentada em branco na Figura 1 abaixo, pode ser melhor descrito por nove blocos básicos de construção de lógica para uma empresa que pretende prosperar financeiramente: Segmentos de clientes (*Customer Segments*), Relacionamento com os clientes (*Customer Relationships*), Canais (*Channels*), Fontes de receita (*Revenue Streams*),

Propostas de valor (*Value Propositions*), Atividades-chave (*Key Activities*), Recursos-chave (*Key Resources*), Parceiros-chave (*Key Partnerships*) e Estrutura de Custos (*Cost Structure*). (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010)

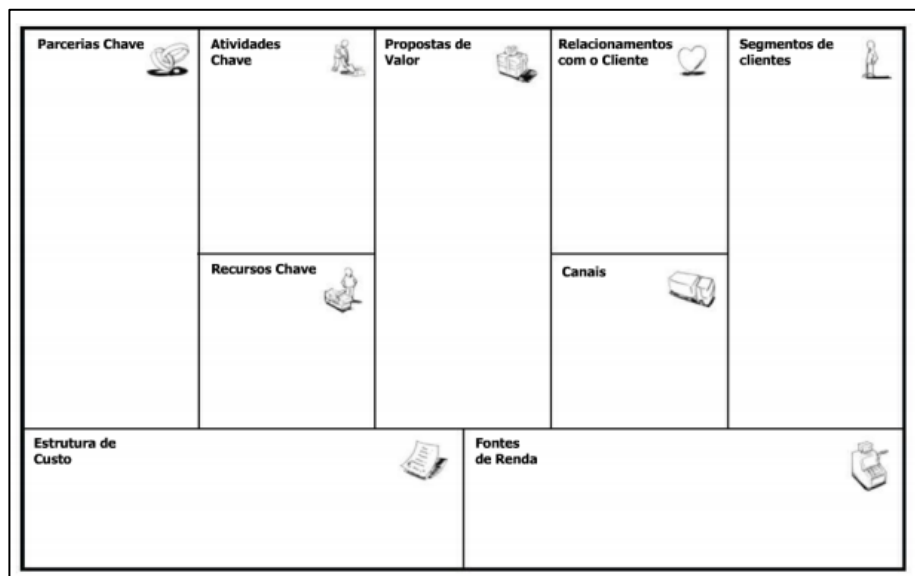
Figura 1 – Matriz Canvas



Fonte: OSTERWALDER e PIGNEUR (2010)

De uma forma didática, os autores adaptam a Figura 1 em um quadro e criam uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio, conforme demonstrado na Figura 2 e a denominam como —Business Model Canvas.

Figura 2 - O Modelo de Negócios Canvas



Fonte: OSTERWALDER e PIGNEUR (2010)

A proposta dos autores é disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir a qualquer pessoa interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio, a ter uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo.

Os nove blocos por segmento do Business Model Canvas, são denominados conforme apresentado no Quadro 2 abaixo.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os blocos numerados de 1 a 5 (Quadro 2), posicionados no lado direito do Canvas (Figura 2), representam o lado emocional e de valor para uma organização, enquanto que o lado esquerdo englobando os blocos numerados de 6 a 9 representam a parte lógica e eficiente do processo.

Quadro 2 - Nove Blocos Por Segmento do Modelo de Negócios Canvas

<b>Bloco</b>	<b>Segmento</b>	<b>Descritivo</b>
1	Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
2	Proposição de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
3	Canais	Descreve como uma empresa se comunica com e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
4	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
5	Fontes de receitas	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
6	Recursos Chave	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione.
7	Atividades Chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
8	Parcerias Chave	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio.
9	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Fonte: do autor (2017)

O desenvolvimento do processo referente ao The Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010) foi realizado para este trabalho cujos resultados são apresentados no capítulo 4.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Tognetti (2008, *apud* RAMOS, 2009), a pesquisa acadêmica pode ser classificada quanto aos critérios como sendo:

- Finalidade: Básica e aplicada;
- Objetivos: Exploratória, descritiva e explicativa;
- Procedimentos: Bibliográfica, documental, experimental e outros;
- Natureza: Quantitativa e Qualitativa;
- Local de realização: Campo e Laboratório.

A pesquisa básica busca adquirir conhecimentos, sem que para isso exista uma aplicação prática prevista. Enquanto que na pesquisa aplicada conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática e voltados para a solução de problemas concreto (PEREIRA, 2012).

Quanto aos objetivos, a pesquisa poderá ser exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória pode ser considerada como o primeiro estágio de uma pesquisa científica. Tem como objetivo proporcionar que o problema fique mais explícito, através de levantamentos bibliográficos, entrevistas com profissionais da área, visitas a instituições e empresas, a sites na Internet. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa descritiva busca dar uma maior importância à descrição e relacionamento entre as variáveis do processo em que o estudo está sendo realizado. Assim, o foco é descrever o fenômeno através de técnicas melhor estruturadas, tais como: entrevistas, observações com planejamento, experimentos etc. Já a pesquisa explicativa irá explanar uma teoria a respeito de um fato/fenômeno/processo, se preocupando com o porquê da ocorrência (RAMOS, 2009).

Em relação aos procedimentos, a pesquisa pode ser bibliográfica quando sua finalidade for de identificar na literatura disponível as contribuições científicas sobre um tema específico. Ou seja, em localizar o que já foi pesquisado em diversas fontes, confrontando seus resultados. A pesquisa documental é similar à pesquisa bibliográfica. Entretanto, sua diferença reside na fonte dos dados, pois seus dados vão ser extraídos exclusivamente de documentos. Enquanto que a pesquisa experimental utiliza dados criados, controlando a situação que trará seus dados para trabalho (MALHEIROS, 2011).

Na sua forma de abordagem a pesquisa pode ser quantitativa e qualitativa. De acordo com Silva (2008, *apud* Ramos, 2009), a pesquisa quantitativa baseia-se em dados objetivos passíveis de mensuração. Nela, o pesquisador exprime as relações de dependência funcional entre variáveis para tratar do “como” dos fenômenos. Enquanto que a qualitativa é utilizada quando o pesquisador encontra fenômenos que, em face de sua complexidade, tornam difícil a sua quantificação. Ela é a mais adequada para a compreensão contextual do fenômeno estudado.

Quanto ao local de aplicação, a pesquisa poderá ser de campo ou de laboratório. Segundo Andrade (2010), a pesquisa de campo é composta pela observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. Para isso, o pesquisador irá coletar dados diretamente no local da ocorrência dos fenômenos. Para a realização da coleta de dados são utilizadas técnicas específicas, como a observação direta, os formulários e as entrevistas. Já a pesquisa de laboratório não é sinônimo de pesquisa experimental. No laboratório, o pesquisador tem condições de provocar, produzir e reproduzir fenômenos, em condições de controle.

### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Segundo Vergara (2005), existem vários tipos de pesquisa, com diferentes taxionomias. No entanto, a autora propõe dois critérios básicos. São eles: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi considerada exploratória e ao mesmo tempo descritiva. Exploratória porque o ponto de partida foram suposições inspiradas em uma revisão preliminar da literatura disponível sobre o assunto, e descritiva, quando o objeto do estudo se delineou, balizando a pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos.

Dada às características da pesquisa objeto desta dissertação, podemos classificá-la quanto aos meios em um estudo de caso aplicado, considerado adequado para o tipo de trabalho proposto, pois investigou-se um fenômeno dentro de um contexto real e contemporâneo.



### 3.2 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos para a realização do trabalho foram efetivados em uma breve pesquisa de campo, fundamentada em entrevistas individuais realizadas, por meio de questionamentos informais, com professores de duas instituições e funcionários das empresas focalizadas para o estudo.

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada na componente empírica do trabalho, nomeadamente os métodos de pesquisa utilizados para atingir os objetivos propostos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Utilizou-se de pesquisa documentária bibliográfica através da revisão de literatura disponível sobre o tema para coletar dados e informações, analisar e modelar uma proposta de um espaço de *coworking*, e pesquisa de campo pela observação direta dos casos.

Na pesquisa documentária foram utilizados como fonte de estudo: livros, artigos, reportagens, dissertações e teses, que abordassem temas de inovação, empreendedorismo, economia criativa, modelagem de negócio, trabalho colaborativo e *coworking*. A pesquisa de campo foi composta pela observação direta dos fatos tal como ocorreram na realidade.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

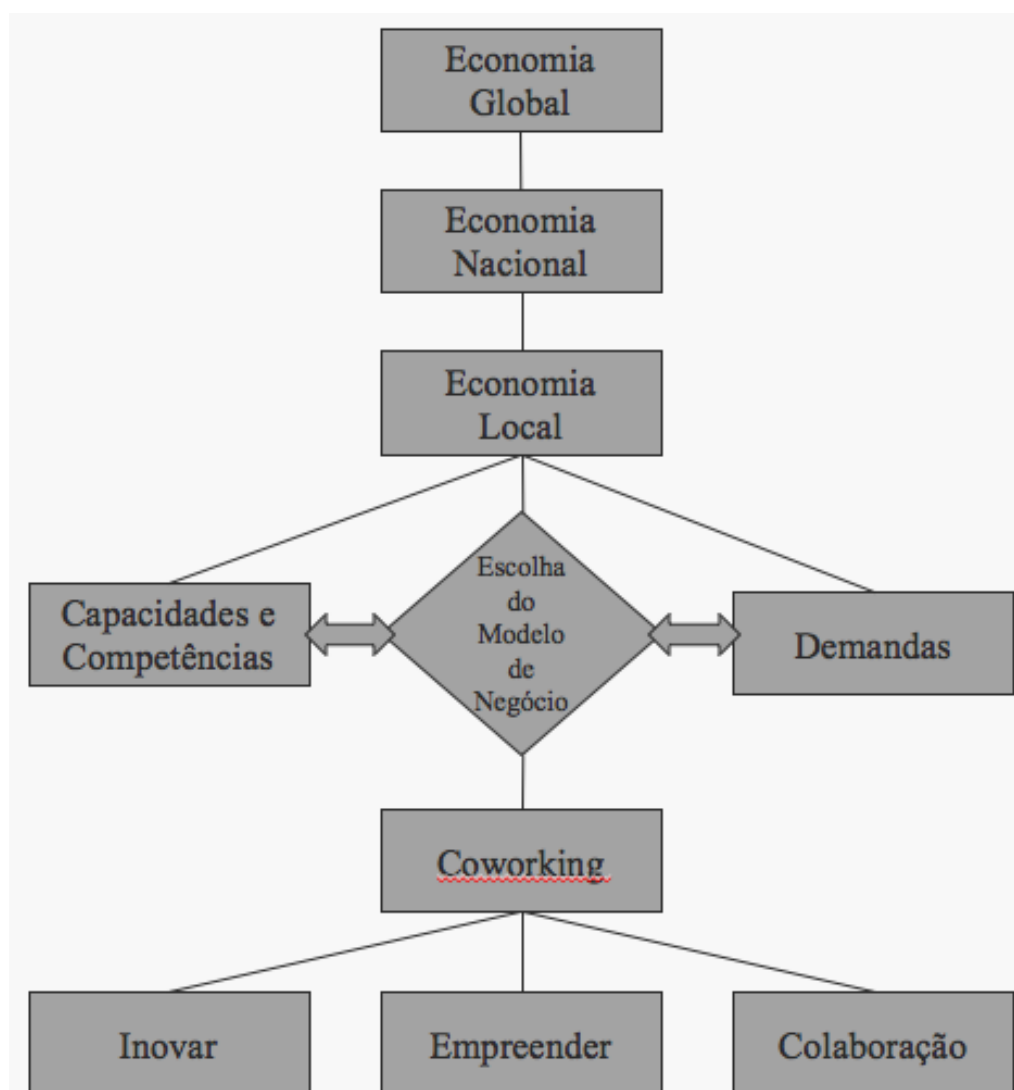
O trabalho teve uma abordagem qualitativa, apresentada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém informações introdutórias do trabalho, como considerações iniciais, justificativas e objetivos.

O segundo capítulo é constituído de uma revisão da literatura sobre o assunto em questão, apresentando definições de alguns autores. Para isso, foram utilizadas fontes bibliográficas, como livros, artigos e teses, principalmente, aquelas encontradas na internet. O terceiro capítulo descreve a metodologia.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos, evidenciando a criação do espaço de *coworking* na universidade, abordando 5 direcionadores estratégicos: alinhamento da proposta com a instituição, análise do negócio, desenvolvimento da proposta, características para o projeto arquitetônico e a construção do modelo de negócio. O quinto e último capítulo apresenta as principais conclusões do trabalho, com as referências bibliográficas em seguida.

Foi elaborado o esquema da figura 3, abaixo, para sintetizar as principais ideias, de forma lógica, em uma estrutura global, e facilitar a abordagem referente ao tema. Para tanto, sua modelagem teve como guia de elaboração as diferentes etapas de evolução do assunto no campo de estudo da estratégia.

Figura 3 – Esquemática da Abordagem do Trabalho



Fonte: do autor (2017)

Procurou-se, com este capítulo, esquematizar a metodologia aplicada no desenvolvimento do estudo. No capítulo seguinte serão apresentados e discutidos os resultados obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ambientes de *coworking* nas universidades ou *university coworking spaces*, se constituem como espaços inovadores de aprendizagem e devem possuir um caráter interdisciplinar, fomentando o exercício do compartilhamento do conhecimento, da criatividade, da interação, do compartilhamento dos recursos, da geração de *networking*, da *codesign*, colaboração, coprodução.

O espaço de *coworking* será um espaço compartilhado de trabalho, na instituição de ensino UFPB, com valores e características que se assemelham às *smarts classes*, contribuindo para o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo, visto que os *coworking spaces* tradicionais reúnem empreendedores, inovadores, empresas e estudantes, em um ambiente colaborativo, otimizando recursos, compartilhando o conhecimento e serviços, gerando o desenvolvimento de uma aprendizagem informal, que para Mendes e Duarte (2015) é típica destes ambientes, possibilitando a absorção pela experiência e no relacionamento *peer to peer*.

Compreende-se que o espaço de *coworking* na universidade pode contribuir para o desenvolvimento de competências dos estudantes complementarmente a aprendizagem formal, além da criação de micro ecossistema de inovação e empreendedorismo na universidade, potencializando assim, oportunidades para o atendimento das necessidades emergentes da sociedade do conhecimento. Isto posto, foram definidos e desenvolvidos 5 direcionadores estratégicos para a operação desse espaço de *coworking* na UFPB, sendo eles como seguem as seções secundárias.

### 4.1 ALINHAMENTO DA PROPOSTA COM A INSTITUIÇÃO

A experiência do espaço de *coworking* na UFPB, é oportuna, pois está alinhada com: Missão, Visão e Valores da instituição. São eles:

- Missão:

Geração e difusão do conhecimento que possa propiciar o desenvolvimento científico tecnológico, socioambiental, econômico e cultural por meio de atividades de ensino, pesquisa

e extensão, em estreita interação com os poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais de modo a construir uma sociedade mais justa.

- Visão:

Ser uma universidade comprometida com a excelência acadêmica e com formas gerenciais e organizacionais avançadas e eficazes que possam promover a sua liderança no processo de desenvolvimento científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural.

- Valores:

Respeito e compromisso com o bem público, ética, transparência, respeito à diversidade, valorização do ser humano, sustentabilidade ambiental, econômica e social.

Verifica-se, portanto, que a implantação de um espaço de *coworking* está em concordância com o perfil institucional da UFPB e pode-se afirmar que pode figurar como um dos possíveis interesses da universidade através do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, que define os seguintes eixos norteadores de suas ações:

- I. Consolidação da infraestrutura física e de equipamentos;
- II. Desenvolvimento acadêmico, científico e tecnológico;
- III. Ampliação da integração com o setor produtivo;
- IV. Modernização e aprimoramento dos processos gerenciais;
- V. Aprimoramento das políticas de Gestão de pessoas;
- VI. Internacionalização de suas atividades.

As diretrizes políticas que orientam a implementação da Extensão na UFPB estão firmadas no entendimento do órgão como produtor de conhecimento significativo para a comunidade interna e externa à universidade, funcionando como a ligação da escola com o mercado de trabalho. E nessa perspectiva, o fortalecimento das relações com o ensino é prioritário e se consolida na prática através da participação dos estudantes nos diversos programas, projetos, eventos acadêmicos e científicos e, sobretudo, no contato com a sociedade civil, ONGs e instituições parceiras na produção e troca de conhecimento.

Com base nas ações priorizadas do Plano de Desenvolvimento Institucional, estabelecem-se as seguintes diretrizes para cada uma das áreas de atuação da UFPB, como mostra o quadro 3:

Quadro 3 - Diretrizes das Áreas de Atuação da UFPB

<b>Áreas de atuação</b>	<b>Diretrizes para 2014-2018</b>
<b>Ensino</b>	Melhoria na qualidade do ensino e estabelecimentos de programas que possibilitem a consolidação dos cursos de graduação do ponto de vista pedagógico, bem como que promovam a redução nos índices de evasão e retenção.
<b>Pesquisa</b>	Melhoria dos indicadores da eficiência e eficácia da pesquisa e pós-graduação e a internacionalização das suas atividades.
<b>Extensão</b>	Ampliar as ações da extensão de modo a incluir uma maior participação da comunidade universitária.
<b>Assistência Estudantil</b>	Ampliação das políticas de assistência estudantil, assegurando a permanência e o sucesso acadêmico dos estudantes.
<b>Gestão de Processos e Pessoas</b>	Consolidação das políticas de desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho e aperfeiçoamento dos processos administrativos e de gestão de pessoas, bem como melhoria nas rotinas administrativas.

Fonte: UFPB (2013)

As diretrizes apontadas pelo mesmo documento, implicam no estabelecimento das seguintes metas, especificamente para a área de atuação da Extensão, no quinquênio 2014-2018, explícitas no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Metas para as Áreas de Atuação da UFPB

<b>Áreas de atuação</b>	<b>Meta para 2014-2018</b>
<b>Extensão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação do número de projetos, visando a atender às metas do Plano Nacional de Educação;</li> <li>- Expansão da captação de recursos externos;</li> <li>- Melhoria na articulação entre o conhecimento produzido na Instituição e a sociedade, através de projetos que busquem melhoria para a qualidade de vida da população;</li> <li>- Aperfeiçoamento do gerenciamento dos projetos de extensão visando à construção de indicadores.</li> </ul>

Fonte: UFPB (2013)

Assim, o espaço de *coworking* também é consoante com alguns dos objetivos estratégicos para o desenvolvimento institucional da UFPB, no quinquênio 2014-2018, que são:

- Consolidar os avanços acadêmicos, estruturais e administrativos alcançados pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI);
- Ampliar e consolidar as atividades de pesquisa, ensino e extensão, particularmente no que se refere à internacionalização;
- Estruturar a UFPB para possibilitar uma ampla inclusão social, especificamente no que se refere à acessibilidade, à permanência e à orientação pedagógica;
- Promover a interação com o setor produtivo;
- Concluir a implantação dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG-UFPB), disseminando sua utilização em todas as instâncias institucionais;
- Consolidar as políticas de gestão de pessoas, qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho e aperfeiçoamento dos processos de trabalho dos servidores da UFPB;
- Promover a participação da comunidade na alocação dos recursos, por meio do modelo de Universidade Participativa;
- Promover a reformulação do estatuto da UFPB, com vistas a abrigar a nova configuração da instituição.

A operação do espaço de *coworking* na universidade, como está explicitado na política para o ensino, pesquisa e extensão por meio do Regimento Geral da instituição Título III, Do Ensino, da Pesquisa e da Extensão; CAPÍTULO I, Das Disposições Preliminares, será exercida no campo do ensino e da pesquisa e estendida à comunidade sob a forma de serviços; com jurisdição do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE).

Verifica-se, portanto, a aderência da criação do espaço com os objetivos estratégicos da UFPB. Percebe-se que sua estrutura deve estar ligada às atividades de extensão, porque será a ligação das atividades da comunidade com as atividades de ensino e pesquisa da UFPB.

#### 4.1.1 Identificação dos ambientes de inovação e empreendedorismo da universidade

No cenário de evolução do ensino, deve-se observar que mudanças em sua abordagem, poderão implicar em adequações dos espaços das instituições de ensino. A preocupação com a

necessidade de se estabelecer novos espaços de aprendizado é crescente. Por exemplo, em um texto publicado recentemente, o reitor do MIT (Massachusetts Institute of Technology), dos Estados Unidos, questiona quais diferentes espaços de aprendizagem os campi universitários deverão ter no futuro.

O Santander Universidades, braço do banco espanhol focado no público universitário, abriu em agosto de 2017 um espaço de *coworking* dentro de uma agência instalada na Unisinos, universidade sediada em São Leopoldo, na região metropolitana de Porto Alegre. O espaço tem sofás, mesas e *wifi* gratuito, onde a ideia é que universitários e professores utilizem o local para encontros, reuniões e realização de trabalhos de maneira confortável e informal.

Para que não haja duplicidade na implantação dos ambientes, ou mesmo da criação de um novo espaço que desconsidere as experiências já existentes foi realizado um mapeamento dos meios de inovação e empreendedorismo na universidade. Aqui são citados alguns principais.

Hoje, a UFPB possui a Agência de Inovação Tecnológica (INOVA-UFPB), criada em 2013, que é o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) conforme a Lei Nº 10.973/2004, como um órgão suplementar da universidade e com missão de planejar, coordenar e controlar todas as atividades de inovação tecnológica da instituição.

A universidade também conta com o Instituto de Desenvolvimento da Paraíba (IDEP-PB), outro órgão suplementar sob jurisdição do Conselho Universitário (CONSUNI), que tem como missão produzir, disseminar e promover a aplicação de conhecimentos científico-tecnológicos, artísticos e culturais integrados ao desenvolvimento socioeconômico sustentável da Paraíba. Ele se assemelha a função do NIT-UFPB no que se refere a ponte entre a academia e o setor empresarial (de forma ampla, o mercado), bem como no fomento a pesquisas voltadas a inovações tecnológicas indutoras do desenvolvimento econômico desse Estado.

Dentre os muitos laboratórios existentes na instituição é possível destacar um específico, no que tange empreendedorismo e interdisciplinaridade. O Laboratório de Desenvolvimento de Produtos e Inovação (LADEPI) visa, principalmente, ao ensino, focando-se no atendimento aos discentes dos cursos de graduação, mais especificamente dos



cursos de Engenharia de Produção Mecânica e Engenharia de Produção. Mas também, presta serviços ao desenvolvimento regional atendendo possíveis demandas de empreendedores e da indústria locais. Seu objetivo é desenvolver uma educação acadêmica ampla e de qualidade que busque a integração da teoria com uma prática profissional, qualificando o futuro engenheiro com competência técnica, pautada em inovação, desenvolvimento socioeconômico e valores éticos.

Diante do que já foi descrito, a realidade é que não existe uma experiência com o conceito aplicado em *coworking* na UFPB, mas existem ambientes e órgãos propícios para utilizar o conceito e valores deste, facilitando o processo de implantação do espaço de *coworking*, visto que não requer a criação de algo novo, mas o desenvolvimento de uma operação dentro dos órgãos existentes, bem como a adequação e otimização de espaços, abrindo oportunidade para uma nova cultura de inovação.

#### 4.1.2 Identificação das competências acadêmicas da universidade

Um outro mapeamento importante realizado foi a identificação das competências essenciais da universidade, ou seja, o que a universidade possui que a destacou no cenário social, de mercado, político e cultural.

Este mapeamento possibilitou identificar as interfaces entre as diversas áreas de conhecimento, bem como as forças existentes, as demandas do setor produtivo, governos e sociedade, bem como da proposição de prestação de serviço, pesquisa, formação e extensão, alavancando o portfolio de serviços da universidade, como também, na possibilidade de geração de valor ao portfólio da universidade, aumentando a vantagem competitiva.

Primeiramente foi mapeado a atuação da UFPB nas áreas ofertadas para os cursos de graduação. A UFPB oferece atualmente 123 cursos de graduação, dos quais, setenta e oito cursos receberam o *Selo de Qualidade dos Cursos Estrelados* do guia do estudante (GE), na avaliação de 2017, o que afere primeiramente a qualidade dos cursos.

A UFPB conta com quatro campi e com 16 centros de ensino nas diversas áreas de conhecimento, o que afere a ampla abrangência acadêmica da UFPB. A seguir, estão os centros de ensino da UFPB.

- Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN)
- Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA)
- Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
- Centro de Educação (CE)
- Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)
- Centro de Tecnologia (CT)
- Centro de Ciências da Saúde (CCS)
- Centro de Ciências Médicas (CCM)
- Centro de Biotecnologia (CBIOTEC)
- Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA)
- Centro de Energias Alternativas e Renováveis (CEAR)
- Centro de Informática (CI)
- Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR)
- Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA)
- Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE)

Os 123 cursos estão espalhados conforme sua estrutura acadêmica nos centros especializados.

Outro mapeamento realizado foi o de cursos de pós-graduação. Nos Centros listados acima, encontram-se em pleno funcionamento 79 cursos de pós-graduação, o que demonstra a força da pós-graduação da instituição.

Em relação à pesquisa desenvolvida pode-se citar a contemplação de 559 projetos de iniciação científica contemplados com pelo menos uma bolsa de estudos para os alunos. A quantidade e abrangência dos temas de pesquisa trabalhados entre os centros de ensino da UFPB demonstram a pulverização de conhecimento nas diversas áreas de atuação da instituição, o que demonstra a força do ambiente acadêmico da UFPB para desenvolvimento de estudos nas fronteiras do conhecimento.

Partindo-se para analisar a extensão, percebe-se também a força dos projetos desenvolvidos pela instituição, já que foram contemplados com bolsa de pesquisa 548 projetos de extensão nas mais diversas áreas de ensino. Isto demonstra uma característica forte da instituição em querer colaborar fortemente com a comunidade, o que cria um ambiente propício para a implantação de espaços compartilhados de estudo e pesquisa.

Pode-se ressaltar também a realização do I Encontro dos professores de empreendedorismo da UFPB, no qual houve a reunião de todos os docentes que trabalham a temática empreendedorismo na instituição.

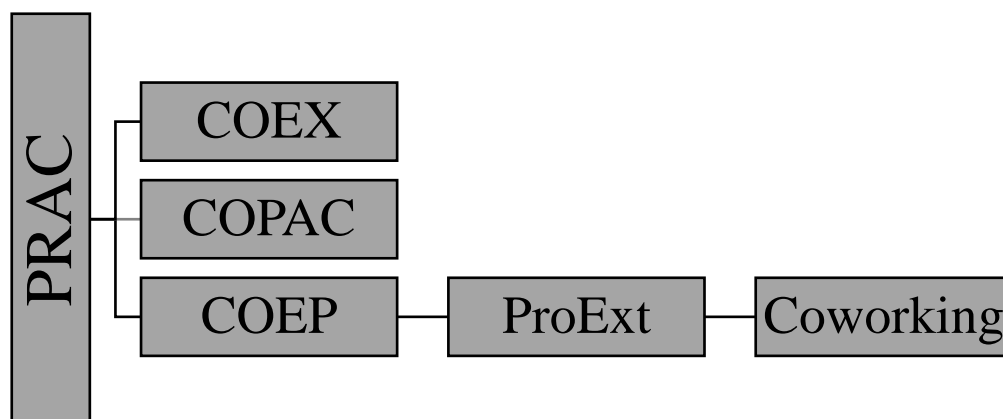
Vê-se, portanto, que a UFPB dispõe de perfil e estrutura acadêmica para conversar diretamente com a comunidade e com as novas demandas de inovação, o que reforça a necessidade da implantação do espaço de *coworking*.

#### 4.1.3 Localização hierárquica da proposta do espaço de *coworking* na universidade

Devido à sua natureza de relação direta com a comunidade, dá-se como proposta a inclusão do espaço do espaço de *coworking* diretamente na estrutura dos programas de extensão da UFPB.

O espaço de *coworking* será um ambiente de aprendizagem inserido na Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários – PRAC, como parte do Programa de Extensão Universitária (ProExt) da Coordenação de Educação Popular - COEP, que irá promover a produção e a democratização do saber, com apoio de toda a comunidade, incluindo a Pró-Reitoria de Graduação – PRG, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPG e a Agência UFPB de Inovação Tecnológica (INOVA-UFPB) no Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UFPB. A hierarquia proposta pode ser vista na figura 4, abaixo:

Figura 4 – Localização Hierárquica do espaço de *coworking* na UFPB



Fonte: do autor (2017)

#### 4.1.4 Captação de recursos e fomentos para a implantação do espaço de *coworking*

A captação de recursos é fundamental para o crescimento da pesquisa e da graduação de uma instituição. Todavia, as universidades não devem direcionar suas atividades apenas ao ensino teórico, mais sim, no tripé Ensino, Pesquisa e Extensão.

Atualmente, as fontes principais de captação de recursos externos para a universidade são: o Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico (CNPq) e da Financiadora de Projetos e Estudos (FINEP) que visam apoiar projetos diversos na área de Ciência e Tecnologia, bem como, o Ministério da Ciência Tecnologia (MCT), além da Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES), os Fundos e Programas Federais, Estaduais e Municipais, as fundações espalhadas por todos os estados brasileiros, sejam elas federais, estaduais ou municipais, voltados para a pesquisa e extensão e por fim, as Instituições Internacionais de Fomento parceiros do Brasil, a exemplo do Banco Mundial – (BIRD) e Banco Interamericano de desenvolvimento – (BID).

Por fazer parte da estrutura organizacional da ProExt, o espaço de *coworking* terá seu orçamento vinculado ao da própria entidade. É importante ressaltar que a gestão de recursos no âmbito das instituições de ensino superior consiste em um grande desafio para os

administradores dos órgãos, tendo em vista a necessidade premente de se realizar a devida alocação de recursos em inúmeros projetos universitários.

Para realizar pesquisas e gerir projetos de extensão não bastam apenas os reduzidos recursos ofertados pelos respectivos entes federativos. Isto posto, com a proposta devidamente estruturada, a universidade e seus proponentes poderão buscar fomento para o investimento necessário para a implantação do espaço de *coworking* na universidade de várias formas.

É sabido que para uso destes espaços as empresas pagam por hora de uso. Além destes recursos oriundos das empresas que irão utilizar os espaços, os fomentos poderão ser oriundos de empresas privadas, na condição de patrocinadores, parceiros e co-fundadores do espaço; de organismo público, sendo um processo de concessão pública em parceria com a universidade; de instituições que fomentam a Inovação e o Empreendedorismo e com linhas de fomento para infraestrutura, eventos, ambientação e custeio, como a CAPES ou o MCTI, mencionados anteriormente.

A busca da captação de recursos possibilitará uma menor aplicação dos investimentos da universidade em estrutura física, concentrando o investimento no capital humano para que este possa atuar intensivamente no desenvolvimento das atividades previstas no portfólio de produtos/serviços oferecidos para *startups*, comunidades, empresas juniores e empreendedorismo externos a universidade.

#### 4.1.5 Sensibilização e mobilização da comunidade acadêmica

Antes da implantação do espaço de *coworking* na universidade também sugere-se que seja realizado um movimento de sensibilização e mobilização de estudantes, professores, pesquisadores, gestores, comunidade, empreendedores, agentes do governo e parceiros, com o objetivo da criação de uma comunidade que possa auxiliar no processo de implantação da proposta, bem como, possam ser os usuários do ambiente.

Este movimento de geração de comunidade sugere-se ser desenvolvido por meio de eventos informativos que apresentem o tema, estimulando a participação para a construção, do portfólio de produtos/serviços, utilizando-se de metodologias e ferramentas especificamente desenvolvidas. Este movimento colaborativo possibilitará a compreensão das

necessidades dos usuários, descritas por eles mesmos, criando participação, engajamento, empoderamento, dinâmica de sentido de pertencimento, contribuindo para o aprofundamento do projeto, criando, com isto frequentadores, mesmo antes do espaço ser construído.

#### 4.1.6 Capacitação dos ativos de conhecimento da universidade

O modelo conceitual e de valores dos *coworking spaces* ainda é pouco difundido em universidades, visto a carência de literaturas, como descrito no capítulo de fundamentação teórica, ao mesmo tempo que a cultura de professores e pesquisadores, em universidades tradicionais é de isolarem-se em suas salas laboratórios, compartilhando o conhecimento apenas quando disseminado em publicações científicas ou para pequenos grupos disciplinares, ou seja, de apenas uma área de conhecimento, como também, professores em suas respectivas disciplinas na qual ao entrarem para ministrarem uma aula fecham a porta e limitam as ações das atividades previstas para um determinado grupo de estudantes, impossibilitando o compartilhamento com estudantes de outras fases e/ou cursos.

Para alterar este paradigma, a universidade deverá promover o desenvolvimento de capacitações (cursos, palestras, workshops, eventos, visitas a ambientes de inovação, etc) a professores, pesquisadores e colaboradores da universidade, para que estes possam compreender como os conceitos e as possibilidades que um ambiente de aprendizagem com estas características, podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e competências dos estudantes.

Estas ações poderão ser incorporadas nos programas institucionais de formação ou em um calendário de atividades durante um determinado período de tempo, que possa atender um maior número de funcionários e professores.

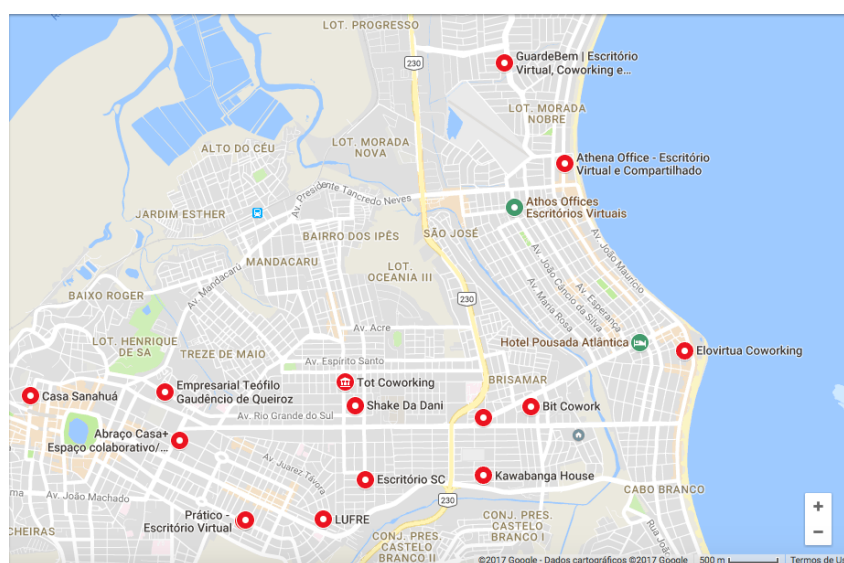
## 4.2 ANÁLISE DO NEGÓCIO

O levantamento realizado da caracterização das empresas de *coworking*, na cidade de João Pessoa, foi possível coletar informações gerais das empresas, como horário de

funcionamento e bairro onde estão localizadas, bem como serviços oferecidos e preços praticados.

Quando pesquisadas no Google Maps, conforme figura 5 abaixo, a cidade de João Pessoa - PB, indica existir 15 empresas de *coworking* ativas, com endereços, telefones, sites ou mídias sociais.

Figura 5 - Empresas de *Coworking* em João Pessoa, PB



Fonte: Google Maps

Das 15 empresas listadas, apenas cinco são ativas e verdadeiramente enquadradas no conceito de *coworking*.

No *coworking* são considerados como público-alvo estudantes universitários, empreendedores e empresas interessados em desenvolver novos produtos e serviços fundamentados na Economia do Conhecimento e na Economia Criativa. De uma forma geral, são jovens empreendedores que enxergam uma unidade de *coworking* como um ambiente ideal para aprender, conviver colaborativamente, e elevar suas redes de oportunidades, sem precisar despender esforços em funções administrativas e operacionais de um escritório, tudo isso a um baixo custo, adequado à realidade de quem está começando um negócio.

Os espaços mencionados, dispõem de serviços parecidos daqueles que o empreendimento em estudo propõe, porém, suas características foram organizadas, para melhor serem visualizadas as diferenças. Conforme quadro 5:



Quadro 5 - Comparação Produtos nos Espaços de *Coworking* em João Pessoa

<b>Empresas</b>	<b>Clubjob Coworking</b>	<b>Tot Coworking</b>	<b>Guarde Bem</b>	<b>Prático</b>	<b>Bit Coworking</b>
Escritório em área coletiva	X	X	X	X	X
Endereço fiscal	X		X	X	
Gerenciamento de correspondências	X		X	X	
Sala privada	X			X	X
Sala para eventos	X				X
Sala de reuniões	X	X		X	X
Área de convivência	X	X	X	X	X
Armários Pessoais	X	X			
Impressora normal e 3D					X
Copa/Café	X	X	X	X	X

Fonte: do autor (2017)

Os serviços comuns em todas as empresas foi o compartilhamento do escritório em área coletiva, o aluguel e utilização da sala de reunião e a disponibilidade de uma copa ou café combinados ou não em uma área de convivência. Destaca-se a presença do serviço de utilização de uma impressora 3D em apenas uma das empresas, caracterizando um diferencial de mercado.

O serviço de Escritório Virtual é bastante valorizado, onde o usuário paga uma mensalidade para o uso do endereço comercial do *coworking* como se fosse de sua empresa e o telefone. Dessa forma, o *coworking* gerencia os recados e as correspondências que chegarem para o usuário.

Os planos de pagamento para uso de estações de trabalho compartilhadas podem apresentar leves diferenças em serviços extras oferecidos além do espaço físico, como: utilização de *Office Boy*, café gratuito, entre outros agrados ao usuário que variam conforme a estratégia da empresa. Em seguida, é apresentada a oferta de planos e valores dos espaços de *coworking*:

Quadro 6 – Planos e Valores Espaços de *Coworking* João Pessoa

<b>Empresas/Planos</b>	<b>Diária</b>	<b>Turno mensal</b>	<b>Mês</b>	<b>Sala individual mensal</b>	<b>Sala de reunião diária</b>
Clubjob Coworking	R\$30,00	R\$200,00	R\$300,00	R\$450,00	R\$180,00
Tot Coworking	-	R\$290,00	R\$430,00	R\$690,00	-
Guarde Bem	R\$30,00	R\$200,00	R\$300,00	-	-
Prático	R\$30,00	R\$480,00	R\$960,00	-	-
Bit Coworking	R\$60,00	-	-	R\$1.000,00	-

Fonte: do autor (2017)

Geralmente são ofertados 4 planos e um adicional para a utilização do espaço em sala privada. O plano diário possibilita a utilização por apenas um dia no calendário. No plano Turno mensal, ‘cobrada uma mensalidade para a utilização do espaço diariamente, durante um turno escolhido por dia: manhã, tarde ou noite. O plano mensal dá acesso à total utilização do espaço, geralmente com a disponibilidade de uma estação fixa, onde todos os dias o cliente usa a mesma mesa para o trabalho podendo deixar seus pertences nela. O plano em sala privada é um valor adicional, cobrado no valor do plano mensal de utilização.

O aluguel de sala de reunião foi padronizado por hora, para salas com capacidade de até 7 pessoas. Algumas das empresas oferecem tanto salas menores para reuniões, como salas com estrutura para até 15 pessoas.

Características para comparação das estratégias de concorrência foram unidas no quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Comparação das Estratégias de Concorrência

<b>Características</b>	<b>Clubjob Coworking</b>	<b>Tot Coworking</b>	<b>Guarda Bem</b>	<b>Prático</b>	<b>Bit Coworking</b>
Localização	Brisamar	Bairro dos Estados	Bessa	Torre	Miramar
Dimensão (número de funcionários)?	4	3	2	2	5
Pontos fortes	Localização e instalações	Conceito e local	Agregação de vários serviços	Conceito e local	Agregação de vários serviços
Pontos fracos	Não tem publicidade	Não tem nome de mercado; Não tem publicidade Estrutura com instalações antigas	Falta estrutura nas instalações	Não possui planos mensais, apenas a utilização por hora	Não tem publicidade A utilização do espaço de trabalho compartilhado está sujeita ao consumo na cafeteria Está fechado para reforma
Vantagens competitivas	Conceito e local	Conceito e local	Conceito	Conceito	Conceito e local
Previsível reação face a novas entradas no setor	Possível mudança de estratégia	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Mudança de estratégia em andamento

Fonte: do autor (2017)

Os espaços possuem pouco número de funcionários, caracterizando que as empresas são de porte pequeno. Das 5 empresas, 3 estão localizadas em bairros na praia da cidade, onde a população possui maior poder aquisitivo e apresentaram como uma vantagem competitiva ou ponto forte do espaço. Do quadro conclui-se que o mercado ainda é muito imaturo e passível de entrada.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DO ESPAÇO DE *COWORKING* NA UNIVERSIDADE

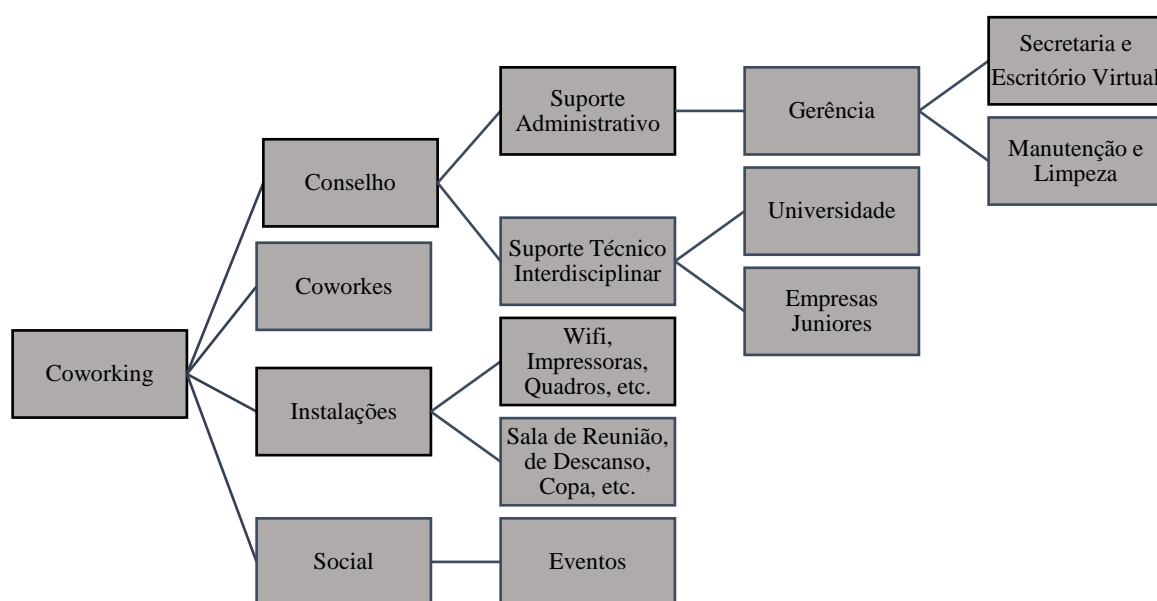
Assim sendo, foi feito o desenvolvimento da proposta de criação do espaço, abordando a estrutura administrativa, a utilização do espaço, a relação acadêmica e financeira.

#### 4.3.1 Estrutura hierárquica administrativa do espaço

A estrutura hierárquica será compatível com o conceito de *coworking*, apresentando poucos níveis, apenas àqueles necessários para o bom funcionamento do espaço. Todos os *coworkers*, terão posição de igualdade como clientes, no organograma do espaço.

As facilidades podem ser visualizadas de maneira simples no organograma da figura 6 abaixo.

Figura 6 – Estrutura do *Coworking*

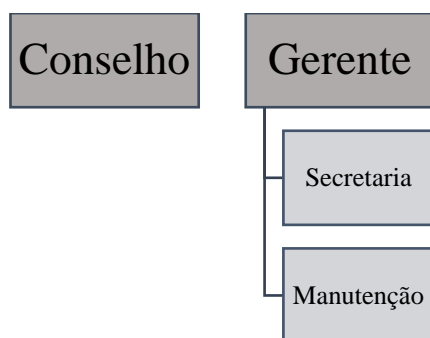


Fonte: do autor (2017)

Para a administração será necessária uma estrutura simples, como segue na figura 7, formada por:

- Conselho deliberativo composto por membros eleitos;
- Gerente, contratado, responsável pelas atividades de gestão e administração da empresa;
- Recepcionista/Secretária, focada em atendimento aos clientes e aos fornecedores, responsável pelo funcionamento operacional do espaço (presente em horário comercial);
- Encarregado de Serviços Gerais, para manter a limpeza, organização e zelo pela estrutura (terceirizado da universidade).

Figura 7 - Estrutura Hierárquica de Administração do Espaço



Fonte: do autor (2017)

#### 4.3.2 Criação do espaço

Entendendo o potencial do espaço, acredita-se que ele não possa abarcar toda a procura que possa vir a acontecer. Mas é interessante ressaltar que as oportunidades e empresas que irão utilizar os espaços terão que passar por um processo seletivo para manter o nível e prestígio da universidade. Assim sendo, pelo caráter excepcional de localização e suporte interdisciplinar, um conselho para admissão no espaço será necessário. O critério de seleção dos usuários do espaço considerará a qualidade do projeto a ser desenvolvido.

A proposta é que seja composto por, no mínimo, três membros, um da universidade e dois avulsos, podendo ser os próprios usuários ou membros de parceiros patrocinadores, eleitos igualmente segundo a forma da democracia e da lei.

A existência desse conselho é, fundamental, pois além de fazer a seleção dos usuários, ele irá opinar e deliberar sobre os problemas do *coworking*, dando apoio à atuação do gerente, especialmente na parte administrativa, que se destina a orientar, fiscalizar, auxiliar e aconselhar o gerente na solução dos problemas que digam respeito ao espaço.

A gestão do espaço de *coworking* ficará sob a responsabilidade do gerente, e a ele caberá gerenciar a estrutura quanto aos aspectos operacionais e financeiros, bem como realizar a prestação de contas para o conselho. O conselho deverá realizar avaliações periódicas de desempenho do espaço e a divulgação do mesmo.

Os serviços oferecidos no espaço de *coworking* na universidade atenderão a três públicos distintos, a saber: universitários, empreendedores (pessoa física selecionada no processo seletivo) e empresas afetas às diversas áreas de conhecimentos.

O usuário interessado ou *coworker*, irá apresentar sua ideia ao conselho em forma de *elevator pitch*. O *elevator pitch*, que significa apresentação de elevador, tem origem no questionamento: “E se você encontrasse um investidor no elevador, o que você diria sobre o seu negócio? “. Diante disso, apenas explicará sua proposta única de valor e como a sua empresa ou ideia pretenderá funcionar e lucrar, poupando tempo e detalhes não relevantes para o conselho. Se o cliente consegue vender sua ideia em poucas palavras, então o conselho irá deliberar sua entrada no espaço. Se aprovada, o *coworker* escolherá um dos planos oferecidos.

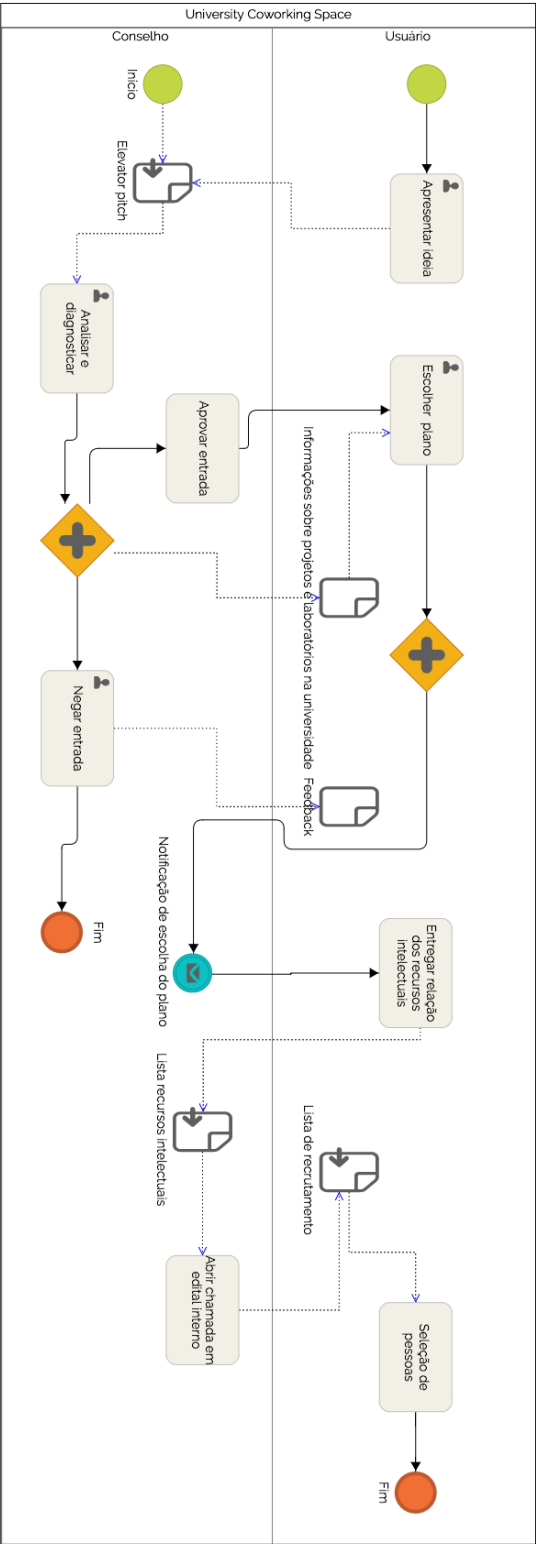
Após escolhido ou enquadrado em um plano, o *coworker* entregará ao conselho uma relação dos recursos humanos intelectuais, quantidade e áreas de atuação que irá precisar para colocar sua ideia ou trabalho em prática, o gerente, abrirá uma chamada, em um edital interno na universidade para o recrutamento de pessoas das requeridas áreas. Da mesma forma, o espaço irá disponibilizar ao usuário as informações necessárias sobre os projetos e laboratórios existentes na universidade.

O recrutamento será de responsabilidade total do usuário, ficando ao espaço apenas a tarefa de lançar a chamada no site e enviar para também ser divulgado no da instituição. A remuneração pelo serviço prestado ao usuário, será de caráter voluntário, ficando a cargo do usuário e prestador do serviço, a negociação de valores de forma independente ao espaço e à instituição.

Observa-se também que os usuários do espaço deverão atender a critérios de produtividade no desenvolvimento de seus projetos. A cada mês será realizada uma avaliação quanto à evolução do desenvolvimento do projeto. Caso o usuário não atinja os parâmetros mínimos estabelecidos em três avaliações consecutivas, será sumariamente descredenciado a frequentar o ambiente.

Para caracterizar os principais processos que ocorrerão no espaço de *coworking*, será apresentado por meio de fluxograma, o processo de atendimento inicial e contratação do serviço. O fluxograma foi construído a partir da ferramenta HEFLO, que pode ser instalado em computadores gratuitamente. A Figura 8, a seguir mostra as principais atividades de cada processo e os processos decisórios corriqueiros para a proposta.

Figura 8 – Fluxograma Processo de Atendimento Inicial e Contratação Do Serviço



Fonte: do autor (2017)



A utilização do espaço físico será feita mediante aluguel do espaço de acordo com a associação de um plano escolhido e contratado. Os planos de serviço se encontram no quadro 8, a seguir.

Quadro 8 – Planos de Aluguel do Espaço de *Coworking* na Universidade

Serviço	Planos
Espaço compartilhado	Diário
	Básico mensal
	Meio Período mensal
	Tempo Integral
Sala privada	Mensal*
Sala de reunião	Diária
	Hora

Fonte: do autor (2017)

No plano Diário, as pessoas interessadas em usar o espaço por um dia, poderão fazê-lo por uma taxa diária, desde que haja espaço suficiente. O plano Básico mensal dará direito ao acesso de até dois dias por semana nos dois turnos, ao espaço. O plano Meio período mensal dará acesso apenas um turno por dia durante a semana no espaço. Esses últimos dois planos, não possuirão mesas de uso exclusivo mas poderão se beneficiar um desconto em diárias adicionais compradas.

No plano Tempo Integral o cliente terá acesso total em todos os horários disponíveis, uma mesa dedicada para seu uso exclusivo com prioridade no uso da sala de reunião, e o uso do endereço de correspondência. Um plano especial se dará para o uso de uma estação de trabalho em sala privada. O plano é um adicional mensal ao plano Tempo Integral.

Depois da contratação de um plano, e assinatura do contrato, o cliente estará apto para a utilização do espaço como queira respeitando os termos de uso. O espaço possuirá um estatuto de funcionamento e termos de uso, onde serão estabelecidas todas as normas e rotinas funcionais (ver anexos A e B).

Os pagamentos serão realizados através de depósitos via GRU (Guia de Recolhimento da União) e os recursos serão utilizados integralmente para o custeio da unidade. Assim como

os universitários e empreendedores, as empresas serão avaliadas quanto ao desempenho do desenvolvimento de seus projetos.

O espaço funcionará de segunda a sexta-feira, das 7h às 22h. No sábado, o espaço permanecerá aberto das 8h às 18h.

#### 4.3.3 Utilização do espaço físico

O serviço vai englobar a utilização do espaço de trabalho compartilhado com uma mesa (podendo ser de uso exclusivo ou não) e materiais de escritório, o uso da sala de reunião e de descanso (conforme disponível), acesso à internet sem fio de alta velocidade, serviços de impressão (mediante pagamento), entrada gratuita a eventos realizados no espaço e acesso ao espaço durante as horas normais de operação, bem como os serviços da recepção/secretaria. No caso dos usuários selecionados, os mesmos poderão utilizar até duas estações de trabalho, no total de 16 estações, inicialmente.

O acesso à rede será através de sistema *wifi* a partir de senhas pessoais. Os usuários do espaço de *coworking* na universidade terão à sua disposição armários para guardar seus pertences. A sala de reunião será utilizada mediante agendamento e cada usuário terá um limite de horas mensais para a sua utilização. Serão disponibilizados para os usuários, na copa: café, água mineral, micro-ondas e geladeira para uso compartilhado. A sala de descanso contará com poltronas e sofás.

A frequência dos usuários será controlada por um ponto eletrônico de entrada e saída do espaço. A limpeza será diária e realizada por um funcionário encarregado de serviços gerais, terceirizado pela universidade, uma vez que o empreendimento será implantado nas instalações da instituição. Quanto à manutenção, haverá uma rotina regular preventiva e um suporte para eventuais ocorrências de problemas técnicos fornecidos pela instituição.

Cada *coworker*, receberá um cartão de membro que servirá como sua identidade do espaço, onde terá todas as suas informações.

O serviço de impressão e xerox será controlado através de um software para impressoras profissionais. Ninguém quer pagar pela impressão do colega ao lado no final do

mês, portanto as impressões serão feitas na devida estação mediante em passar o cartão de membro, o qual será debitado da sua conta pessoal.

#### 4.3.4 Relação acadêmica

Os alunos participantes poderão utilizar as horas de participação de trabalho no espaço como Conteúdos Flexíveis ou como disciplinas optativas de livre escolha, mas para tanto, terá que ser discutido junto à PRG a opção de aproveitar como horas optativas.

A utilização e/ou participação do espaço de *coworking* como Conteúdos Complementares Flexíveis não deverá constar da oferta das disciplinas dos respectivos departamentos, por ser atividade de livre escolha do aluno. Cabe ao aluno encaminhar à Coordenação do Curso de Graduação, solicitação de aproveitamento das atividades acadêmicas. O aluno deverá apresentar relatório final ou certificado apreciado e assinado pelo coordenador do projeto, com a devida avaliação e nota correspondente, que será implantada no Histórico Escolar com o nome e carga horária correspondente à disciplina Conteúdos Complementares Flexíveis.

Outro ponto a ressaltar é a participação de docentes junto aos projetos que estão sendo desenvolvidos nos espaços. A forma que se verifica de aproveitamento da participação do docente é através de horas de extensão. Portanto, as atividades desenvolvidas pelo professor contarão como participação em projetos de extensão, tendo suas horas computadas para efeito de progressão funcional e de plano de atividades semestrais.

#### 4.3.5 Relação financeira

Para o estudante de graduação, os serviços serão oferecidos gratuitamente pela UFPB, havendo, entretanto, uma exigência de contrapartida produtiva dos mesmos. Ou seja, será exigido um desempenho mínimo quanto ao desenvolvimento do projeto selecionado. Já para as empresas e empreendedores selecionados, será cobrada uma taxa de serviço de acordo com a contratação dos planos oferecidos. O cálculo das referidas taxas levará em consideração a estrutura dos custos operacional e de patrimonial do espaço de *coworking* na universidade.

Quanto aos colaboradores do espaço contratados pelos usuários, a relação se dará de forma independente perante à universidade, ficando a critério do cliente negociar valores e horários de prestação de serviço dos mesmos.

A instituição ficará encarregada pela remuneração do conselho, como parte do PRAC, bem como da gerência.

Todo dinheiro arrecadado, através da venda dos serviços do espaço ou de patrocinadores, será administrado pelo gerente, com fiscalização do conselho, com retorno em investimentos para o próprio espaço. O ganho da instituição vinculada ou dos parceiros serão de cunho representativo, no caso, ganhariam reconhecimento nos projetos, produtos e afins desenvolvidos no espaço, isentando-se de ganhos monetários.

#### 4.4 CARACTERÍSTICAS DO PROJETO ARQUITETÔNICO E DE AMBIENTAÇÃO INTERNA

A estrutura do layout do espaço de *coworking* na universidade irá se organizar a partir de uma grande sala, onde poderão ser instaladas inicialmente, 16 estações de trabalho compartilhadas. Apesar de o ambiente ser compartilhado, algumas reuniões exigem privacidade, necessitando, portanto, a disponibilização de espaços privativos, distribuídas em 3 salas individuais e uma sala de reunião.

Os espaços internos serão preferencialmente abertos sem muitas divisórias e paredes. A lógica da disposição dos móveis será sempre voltada uns para os outros com a pretensão de promover interação quase o tempo todo, evitando mesas e cadeiras viradas para paredes e divisórias. Quanto menos espaços isolados melhor.

A estrutura do espaço de *coworking* na universidade, contará com:

- Recepção / Secretaria;
- 1 Copa;
- 1 Sala de reunião com capacidade para 7 pessoas;
- 16 mesas individuais de trabalho;
- 20 armários individuais;
- 1 Sala de convivência e descanso;

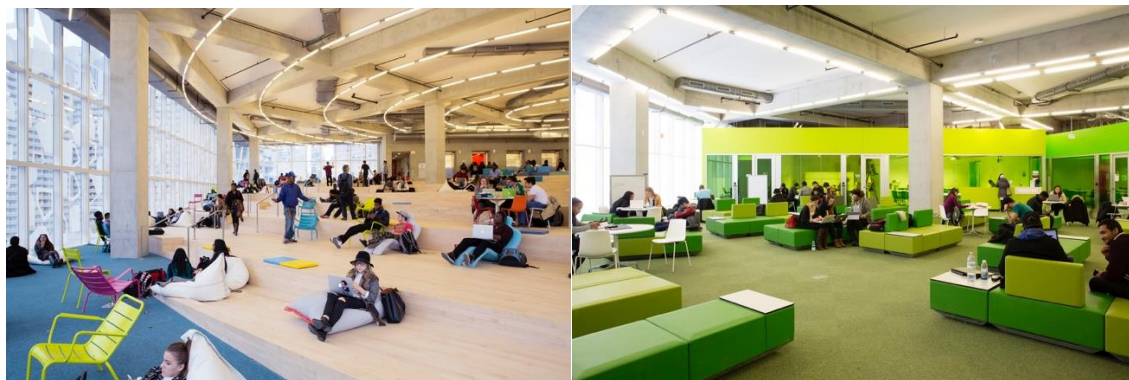
- 3 Salas privadas de uso individual;
- 1 Depósito de arquivo geral;
- Materiais e equipamentos de escritório.

Foram utilizados alguns projetos como referências arquitetônicas para o desenvolvimento da ideia do espaço de *coworking* na UFPB. Tais projetos foram: Ryerson Student Learning Centre em Toronto e Elephant Coworking em Fortaleza.

#### ▪ Ryerson Student Learning Centre

Projetado pela equipe de arquitetura da Zeidler e Snøhetta, o novo edifício oferece aos alunos da Ryerson um excelente ambiente para estudar, colaborar e descobrir. O Student Learning Centre de oito andares marca o novo rosto da Ryerson University. Possui uma fachada de vidro (figura 9), uma praça elevada, uma ponte para a biblioteca existente e uma variedade de espaços acadêmicos, de estudo e colaborativos para estudantes, professores e funcionários da Ryerson.

Figura 9 – Ryerson Student Learning Centre



Fonte: <http://zeidler.com/ryerson-student-learning-centre> (2015)

#### ▪ Elephant Coworking

O Elephant Coworking é um espaço situado Rua Barbosa de Freitas, 1241, no bairro da Aldeota no município de Fortaleza, Ceará. A fachada pode ser vista na figura 10, abaixo. Foi projetado em 2010 pelo dono do lugar, o Arquiteto Igor Juaçaba, da Orquestra Arquitetura. Inicialmente a ideia era criar um polo de construção civil, agrupando diversas

empresas como escritórios de arquitetura, design, engenharia civil, construtoras, etc. Porém, no meio do processo Igor descobriu o conceito de *coworking* e mudou a proposta do espaço.

O espaço tem 340m<sup>2</sup> distribuídos entre: Sala de Treinamento para cursos; Sala de Aceleradora para StartUp's; Sete salas Ecooffice's para as empresas que precisam de mais espaço e desejam trabalhar isoladas; Sala de Reunião formal com mesa para 10 pessoas e projetor; Sala de Reunião informal com pufes, sofá e motivos lúdicos; Sala de Coworking para 20 Pessoas com estações fixas e móveis; Copa; Banheiros (masculino/feminino e vestiário); Lockers; Almoxarifado; Recepção/Lounge para apresentações e vernissages; A entrada tem uma gaiola corrediça que transforma o espaço externo para realização de eventos; E um teto-jardim.

Segundo o próprio site, o Elephant Coworking considera-se um edifício híbrido. Tem pé direito duplo, com utilização de mezanino para alguns ambientes. Ainda segundo o site, o prédio está em processo de certificação pelo selo internacional de sustentabilidade (GBC). Sua tipologia de galpão e utilização de materiais reciclados para vedação e ambientação, torna o espaço sóbrio e descontraído com detalhes que condizem com a política ecologicamente correta da empresa.

Figura 10 - Elephant Coworking



Fonte: <http://elephantcoworking.com.br/> (2017)

Com as características apresentadas é possível elencar pontos cruciais para o modelo de negócio do espaço de *coworking* na universidade.

#### 4.5 MODELO CANVAS ESPAÇO DE *COWORKING* NA UNIVERSIDADE

Para a definição do modelo de negócio do espaço de *coworking* na universidade, foi desenvolvido um quadro genérico do Modelo Canvas, onde foram melhores detalhados os pontos de essência do negócio e estratégias utilizadas, mencionada como uma ferramenta simples e completa, que reúne as informações mais cruciais da empresa para o desenvolvimento. Nessa etapa foram sugeridas as principais definições para os nove blocos de integração do Canvas com base nas etapas já desenvolvidas. O quadro 9, com o modelo, encontra-se abaixo.

Quadro 9 - Modelo de Negócio Canvas Espaço de *Coworking* na Universidade

<b>Parceiros</b> Boas relações e patrocínio <ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas provedoras de internet</li><li>• Instituição de ensino</li><li>• Bancos</li><li>• Empresas de base tecnológica</li><li>• Empresas Juniores</li></ul>	<b>Atividades Chave</b> Resolução de problemas <ul style="list-style-type: none"><li>• Construir comunidade de trabalho colaborativo</li><li>• Mediar contatos</li><li>• Suporte aos membros</li><li>• Facilitar entrada de novos membros</li><li>• Criar cultura de inovação</li><li>• Interdisciplinaridade</li></ul> <b>Recursos Chave</b> Intelectuais e físicos <ul style="list-style-type: none"><li>• Boa conexão de internet</li><li>• Instalações físicas flexíveis</li><li>• Sala de reunião</li><li>• Sala de convivência e descanso</li><li>• Consultores</li><li>• Conselho deliberativo</li></ul>	<b>Proposta de Valor</b> <i>Coworking</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ponte para o mercado de trabalho</li><li>• Oportunidade para a criatividade, inovação e empreendedorismo com caráter interdisciplinar</li><li>• Flexibilização da proposta</li><li>• Geração de valor para a universidade e parceiros</li></ul>	<b>Relacionamento com Clientes</b> <i>Cocriação</i> , assistência pessoal, comunidade e self service <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Networking</i></li><li>• Face a face</li><li>• Interfaces online</li><li>• Trabalho colaborativo da comunidade</li><li>• Divulgação de sucesso</li></ul> <b>Canais</b> Diretos e indiretos <ul style="list-style-type: none"><li>• Site</li><li>• Eventos</li><li>• Mídias sociais</li><li>• Boca a boca</li><li>• Relações públicas</li></ul>	<b>Segmentos de Clientes</b> Diversificado <ul style="list-style-type: none"><li>• Alunos</li><li>• Empreendedores</li><li>• Professores</li><li>• <i>Startups</i></li><li>• Projetos de empresas</li><li>• Profissionais liberais</li><li>• <i>Freelances</i></li></ul>
<b>Estrutura de Custos</b> <i>Reduzir custos</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Materiais de escritório</li><li>• Equipamentos</li><li>• Salários</li><li>• Divulgação e marketing</li><li>• Segurança</li><li>• Manutenção</li><li>• Impostos e taxas</li></ul>			<b>Fontes de Receita</b> <i>Taxa de utilização com precificação fixa</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planos de aluguel</li><li>• Eventos</li><li>• Patrocinadores</li></ul>	

Fonte: do autor (2017)

Assim, é possível elencar pontos cruciais no modelo de negócio do espaço de *coworking* na universidade:

- Segmentos de Clientes:

São os grupos, pessoas e organizações que o espaço de *coworking* na universidade pretende alcançar e atender. Por isso, foi classificado como um segmento diversificado, que abrangerão empreendedores, professores, *startups*, departamento de projetos de grandes empresas, profissionais liberais e *freelancers*. O foco, no entanto, será nos alunos da UFPB.

- Relacionamento com os clientes:

Foi determinado o tipo de relacionamento que o espaço terá com seus segmentos. Caracterizará a soma das categorias de cocriação, assistência pessoal, comunidade e *self service*. O relacionamento se dará através da facilitação da rede de contatos (*networking*), presencialmente (“face a face”), interfaces online, trabalho colaborativo da comunidade e pela divulgação de sucesso. Entende-se que esses relacionamentos poderão ajudar na conquista de novos usuários.

- Canais:

Os canais são responsáveis pela entrega da proposta de valor aos segmentos de clientes e comunicação do espaço, ambos importantes para a experiência do consumidor. Serão: o site do espaço de *coworking* na universidade, eventos que a empresa organize ou participe ativamente, mídias sociais, “boca a boca” e relações públicas, que servirão para divulgar novidades, receber *feedback*, oferecer novos serviços e suporte aos usuários após a associação.

- Fontes de Receita:

Quanto a renda gerada por cada segmento de usuário, as fontes de receita possuirão diferentes mecanismos de preço e variáveis de mercado na forma de taxa de utilização. Serão os planos de aluguel do espaço, eventos organizados no espaço e os patrocinadores, com precificação fixa.

- Proposta de Valor:

Os serviços ofertados representarão os benefícios que atenderão às necessidades dos segmentos de clientes. Compreenderão a ponte para o mercado de trabalho, a oportunidade para novas ideias e para o empreendedorismo, redução de gasto com ambiente próprio, espaço para criatividade com caráter interdisciplinar, aumento da produtividade, rede de contatos,



ambiente profissional, flexibilização da proposta e geração de valor para a universidade e parceiros. Acredita-se que essa proposta irá satisfazer as necessidades do usuário.

- Atividades-chave:

Como atividades mais importantes do espaço, o foco será na resolução de problemas, com objetivo de construir uma comunidade de trabalho colaborativo, mediar contatos, suporte aos membros, facilitar a entrada de novos membros, criar cultura de inovação na região e interdisciplinaridade. Esses recursos, permitirão o alcance do mercado, manterão o relacionamento com o segmento de clientes e produzirão renda. Esperam-se que essas atividades ofereçam uma proposta de valor, alcancem mercados, mantenham o relacionamento com o consumidor e gere receita.

- Recursos-chave:

Quanto aos itens tangíveis e intangíveis necessários para oferecer e entregar os elementos já dispostos, as atividades chave do espaço de *coworking* na universidade serão tanto intelectuais quanto físicos e abarcarão uma boa conexão de internet, instalações físicas flexíveis, sala de reunião, sala de descanso, consultores e conselho deliberativo. Esses recursos, assim como as atividades-chave, permitirão a entrega da proposta de valor, alcance do mercado, além de manter o relacionamento com o segmento de clientes e geração de renda.

- Parceiros-chave:

A rede de fornecedores e parceiros que farão esse modelo funcionar são de grande importância para a otimização do modelo do espaço de *coworking* na universidade. A proposta é de manter boas relações com as empresas provedoras de internet, item essencial no *coworking*, com uma empresa de segurança e com a instituição, bancos e empresas de base tecnológicas. Os elementos de motivação para a criação dessas parcerias serão: a otimização e economia de escala, a aquisição de recursos e atividades especiais e, principalmente, a redução de risco e incertezas.

- Estrutura de custos:

Os custos mais importantes para que o espaço de *coworking* na universidade seja eficiente serão os custos fixos e variáveis sobre materiais de escritório, equipamentos, salários, divulgação e marketing, segurança, manutenção, impostos e taxas. O objetivo maior

é o de reduzir custos, entregando valor para os usuários do espaço, mantendo bom relacionamento, e assim, gerar renda.

#### 4.5.1 Estratégia geral da proposta

Os principais componentes que definem o conteúdo de sugestão da estratégia geral de criação do espaço, foram feitos de acordo com os resultados do modelo de negócio proposto. São os critérios diretamente ligados à proposta e às categorias de decisão a longo prazo, que influenciaram diretamente as tomadas de decisão.

Foi utilizado juízo crítico na adequação da estratégia geral, em função das categorias de cada critério (processos, pessoas, finanças e clientes). Dessa forma, ações foram sugeridas, para dar suporte às necessidades geradas pela criação do espaço de *coworking* na universidade.

Em função das competências da proposta, do tipo de mercado, do mercado de atuação, do nível da concorrência e do tipo de serviço que ela produzirá, o espaço deverá priorizar alguns critérios, maximizando a utilização de seus recursos e oportunidades para se tornar competitivo. Os critérios estratégicos, bem como suas ações podem ser visualizadas no quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Critérios Estratégicos Gerais e Ações

<b>Critério Estratégico</b>	<b>Ação</b>
Processos -	Definir de forma sistêmica e estratégica os processos dentro do espaço, bem como os mecanismos para o gerenciamento e acompanhamento destes processos de forma a melhorar o desempenho global do espaço.
Pessoas -	Definir políticas de gestão de pessoas e configurar ferramentas que possibilitem alinhar e desenvolver as competências individuais e organizacionais. Estimular e facilitar a integração das áreas de trabalho e dos servidores por meio de processos de trabalho e da alocação integrada de recursos, de informações frequentes e sistematizadas sobre o espaço, suas metas e resultados.
Finanças -	Elaborar um método de administração dos recursos disponíveis, através de um plano financeiro, discutindo-se a distribuição e aplicação dos recursos, bem como sua viabilidade econômica para os próximos 2 anos.
Clientes -	O espaço deve procurar ser único no setor no que diz respeito à área do serviço mais valorizada pelos consumidores. Desenvolver características próprias e qualidade dos serviços associados, gerando proximidade com os clientes.

Fonte: do autor (2017)

Trabalhos futuros de desenvolvimento do planejamento estratégico são necessários para dar mais segurança quanto a eficácia da proposta de criação do espaço de *coworking* na universidade. Uma série de pontos devem ser analisados e discutidos, os quais são de extrema importância para a elaboração de um plano de implantação do espaço.

## 5 CONCLUSÃO

Foi escolhida uma proposta de espaço de *coworking* em uma instituição de ensino, enquanto realização do Trabalho Final de Graduação, requerido aos estudantes de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

Durante a realização do trabalho, constatou-se que a ascensão dos espaços *coworking* ao redor do mundo tem sido pouco notada na literatura acadêmica e gerou pouco interesse. Desta forma, considera-se de extrema importância o desenvolvimento de novos estudos nessa temática, visto que ainda existe uma lacuna a ser preenchida. Também foi verificado que não haveria tempo hábil para analisar todas as direcionadoras, com o nível de aprofundamento esperado pelo autor, sendo assim cortado da estrutura final do discurso.

Na primeira etapa do trabalho foi explicada a problemática, a justificativa e feita a revisão da literatura relacionada ao tema. O segmento em questão é um dos mais dinâmicos na economia moderna, por se apresentar transversalmente à praticamente todos os setores produtivos de uma sociedade, o que reforça o seu papel estratégico nos processos de estímulo à realização de investimentos e, conseqüentemente, de promoção do desenvolvimento regional.

Este projeto conseguiu apresentar uma solução quanto ao processo de desenvolvimento ao empreendedorismo na UFPB, com a criação de valor, inovação, colaboração, apoio a novos negócios com auxílio de especialistas e um local que possibilita condições de ideias se desenvolverem.

Assim, diante da carência de espaços colaborativos capazes de desenvolver o ecossistema empreendedor na universidade, neste trabalho, foi possível cumprir o objetivo geral do estudo que era descrever uma proposta de espaço de *coworking* na Universidade Federal da Paraíba.

Atendendo aos objetivos específicos, foi possível conhecer a atual estrutura desse novo modelo de negócio relativo à composição e formas de relacionamento nos ambientes de *coworking* e apresentar a operação de um espaço de *coworking* na universidade fazendo a ligação da academia com o mercado.

Na segunda parte do trabalho apresentou-se o desenvolvimento da criação do espaço. Pelas características que envolvem a proposta do espaço de *coworking* na universidade, observou-se condições marcadas, predominantemente, por oportunidades e pelas vantagens apresentadas pelo novo equipamento, o que reduz os riscos de insucesso da proposta. O espaço mostra-se alinhado às políticas da instituição objeto de estudo, através da promoção de agregação de valor da matriz institucional.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação de um plano financeiro para o espaço, bem como o plano de marketing e de implantação. Além de novas pesquisas sobre a temática no intuito de aprimorar os direcionadores, acrescentado novos, ou customizando os existentes, bem como, no desenvolvimento de modelos conceituais personalizados para o espaço proposto.

Conclui-se que o espaço de *coworking* na UFPB pode fomentar o empreendedorismo, porque é um projeto inovador no país, já que possui experiência de sucesso em outros países, e possibilita a inserção dos envolvidos no ecossistema de inovação.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

ALENCAR, E. M. L. S. (2005). **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books.

ALENCAR, E. M. L. S. (2009). **Como desenvolver o potencial criador**. (11ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

ALENCAR, Polyana Luna Cunha; MORAES, Rinaldo Ribeiro; CAVALCANTE, Hiegls De Souza; BRASIL, Alexandra Teixeira; BOTELHO, Mario Augusto Da Silva. **Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará**. Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia, 2012.

AMIT, R.; ZOTT, C. **Value creation in E-business**. Strategic Management Journal, v. 22, n. 6-7, p. 493-520. doi: 10.1002/smj.187, 2001.

ANDRADE, Thales de. **Inovação e ciências sociais: em busca de novos referenciais**. Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo, v. 20, n. 58, p. 145-156, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092005000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092005000200007&lng=en&nrm=iso)>.

ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. 1981. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 153 p.

ANSOFF, I.H.; McDONELL, E.J. 1993. **Implantando a Administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 592 p.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. **Business Models as Models**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 156-171. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005, 2010.

BARRINGER, B. R., JONES, F. F., & NEUBAUM, D. O. (2005). **A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders**. Journal of Business Venturing (20).

BARTOL, Kathryn M.; SRIVASTAVA, Abhishek. **Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems.** Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BORSOI, B.T.; SCHENATTO, F.J.A.; SANTOS, G.D. 2004. **Contribuições das IES no processo de incubação de empresas: o caso de Pato Branco – PR.** In: Seminário nacional de parques tecnológicos e incubadoras de empresas, XIX; Workshop ANPROTEC, XII, 2004, Recife. Anais. Recife, ANPROTEC/ SEBRAE, p. 1-15

BOTSMAN, R., & ROGERS, R. (2011). **What's mine is yours: The rise of collaborative consumption.** New York: Collins.

BRIGIDI, G. M. **Criação de conhecimento em empresas start-up de alta tecnologia.** Dissertação (mestrado) Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BRUNO, L. (1996). **Educação, qualificação e desenvolvimento econômico.** In L. Bruno (Org.), **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo: leituras selecionadas** (pp. 91-123). São Paulo: Atlas.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos.** Rev. adm. contemp, Curitiba, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000400372&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000400372&lng=en&nrm=iso)>.

BUSSACOS, H. (2015). **Codesign Impact Hub.** Floripa. São Paulo: Impact Huba.

CAMPOS, J. G. C., de Souza, J. A., Dandolini, G. A., & Lima, M. A. (2015). **Direcionadores estratégicos para o mapeamento de ambientes de inovação e empreendedorismo: um estudo de caso do Projeto Pontos de Inovação – INAITEC/Pedra Branca.** In: IV SPI – Seminário de Pesquisa Interdisciplinar, Florianópolis.

CAMPOS, João Geraldo & TEIXEIRA, Clarissa & SCHMITZ, Ademar. (2015). **Coworking Spaces: Concepts, Types and Features.** 10.13140/RG.2.1.4611.5604.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en general.** London: Fetcher Gyler, 1755.

CAPDEVILA, I. (2014b). **Coworkers, Makers, and Fabbers Global, Local and Internal**. Dynamics of Innovation in Localized Communities in Barcelona.

CARON, A. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização: o caso do Paraná**. 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

CASSIOLATO, José Eduardo & LASTRES, Helena. (2000), **Sistemas de inovação: políticas e perspectivas**. Parcerias Estratégicas, 8: 237-255.

CASTELLS, M. (2000). **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. In: **A Sociedade em rede**. 2a ed. v. III, São Paulo, Editora Paz e Terra, 2003a

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 7a ed. vol I, São Paulo, Editora Paz e Terra, 2003a.

CASTELLS, M. (2004). **A galáxia da internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade** (M. L. X. A. Borges, Trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

COIFARD, X. (2012). **Le coworking créateur de richesse?** Disponível em: <http://angezanetti.com/le-coworking-createur-de-richeesse>.

COLPO, Caroline Delevati. **A Comunicação Organizacional Cultural e Afetiva: uma Reflexão das Relações de Trabalho Criativa no Contexto da Economia Criativa**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015. Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS

COSTA, Armando Dalla; DE SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo, **Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual**. Economia & Tecnologia - Ano 07, Vol. 25 - Abril/Junho de 2011

COSTA SOUZA, Jonilto; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores**. BBR - Brazilian Business Review, 2013. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123028447005>> ISSN



COWORKING WIKI. (2014, Out.). **Plataforma colaborativa sobre coworking.** Disponível em: <http://wiki.coworking.com/w/page/16583831/FrontPage>

COURPASSON, D. (2006). **Soft constraint: liberal organizations and domination.** Copenhagen: Copenhagen Business Press/Liber

CUNNINGHAM, S. D. (2006). **What price a creative economy?** Sydney, NSW: Platform Papers.

ÇAKAR, N. D., & ERTÜRK, A. (2010). **Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment.** Journal of Small Business Management, 48(3), 325-359. doi: 10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação.** São Paulo: Lua de Papel, 2011.

DE MASI, D. (2002). **Criatividade e grupos criativos, Vol. 2: fantasia e concretude.** Rio de Janeiro: Sextante.

DESKMAG (2012) **Results of the 3rd Global Coworking Survey.** Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/1st-results-of-the-3rd-global-coworking-survey-2012>

DESKMAG, (2013). **The History Of Coworking In A Timeline.** Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>

DESKMAG, (2015a). **Coworking Europe 2014 Presentation.** Disponível em: [https://prezi.com/epoe0ogs-wzq/coworking-europe2014/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy#](https://prezi.com/epoe0ogs-wzq/coworking-europe2014/?utm_campaign=share&utm_medium=copy#)

DESKMAG, (2015b). **The history of coworking in a timeline.** Disponível em: <http://www.tikitoki.com/timeline/entry/156192/The-History-Of-Coworking-Presented-By-Deskmag/>

DESKMAG, (2015c). **Results of the 5th Global Coworking Survey.** Disponível em: <http://www.coworkingsurvey.com/>

DESKWANTED. (2013). **Global Coworking Census 2013**. Disponível em: <http://www.deskwanted.com/coworking/Global-Coworking-Census-2013.pdf>

CAMPOS, João Geraldo Cardoso; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; DE SOUZA, João Artur; LIMA, Rhaiza. **Direcionadores para a implantação de university coworking spaces : um estudo de caso do Laboratório de Inovação e Empreendedorismo - iLab da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL**

DOBNI, C. B. (2008). **Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis**. European Journal of Innovation Management, 11(4), 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156

DORNELAS, José Carlos Assis, 1971. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios** 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. – 3 reimpressão.

DORNELAS, José Carlos Assis, 1971. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. – 2 reimpressão.

DORNELAS, José Carlos Assis, 1971. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. – 9 reimpressão.

DRUCKER, P. 1987. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo, Pioneira, 378 p.

FERRAZ, E. 2002. **O motor da inovação**. Revista Exame. Número 20, p. 46-55, São Paulo, 2 de out.

FAVARÃO, N. R. L.; ARAÚJO. C. S. A. **Importância da Interdisciplinaridade no Ensino Superior**. EDUCERE. Umuarama, v.4, n.2, p.103-115, jul./dez., 2004.

FILION, Jacques Louis. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p. 05-28, abril/junho 1999.

FILION, L.J. 2000. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. In: Confederação Nacional Da Indústria – CNI; Instituto Euvaldo Lodi – IEL, **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília, CNI/IEL Nacional, p. 15-25.

FLORIDA, Richard. **Ascensão da classe criativa**. L&PM Editora, 2002.

FLORIDA, R. (2005). **Cities and the creative class**. New York: Routledge.

FOERTSCH, C. (2011). **The Coworker's Profile**. Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/the-coworkers-global-coworking-survey-168>.

FONSECA, S.A.; KRUGLIANSKAS, I. 2002. **Inovação em microempresas de setores tradicionais: estudo de casos em incubadoras brasileiras**. In: R. SBRAGIA; E. STAL (eds.), **Tecnologia e inovação: experiências de gestão na micro e pequena empresa**. São Paulo, PGT/USP, p. 89-109.

FOST, Dan. **Coworking: a cooperative for the modern age**. The New York Times, São Francisco, 21 de fevereiro de 2008. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2008/02/21/technology/21iht-cowork.1.10263648.html>.

GHELFI, D. (2005). **Understanding the engine of creativity in a creative economy: An interview with John Howkins**. WIPO, Creative Industries Division, Office of Strategic Use of Intellectual Property for Development, UNESCO. Disponível em: [http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL\\_ID=29861&URL\\_DO=DO\\_PRINTPAGE&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL_ID=29861&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html)

GITAHY, Yuri. **O que é uma start-up?** 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>.

GODOY, R. S. P., & PEÇANHA, D. L. N. (2009). **Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica**. Boletim Academia Paulista de Psicologia, 29(1), 142-163.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários**. Estud. psicol. (Natal), Natal, v. 7, n. 2, p. 299-309, July 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000200011&lng=en&nrm=iso).

GREGOLIN, J.A.R. 1998. **É possível aumentar a contribuição social da universidade via interação com empresas?** In: INSTITUTO BRASILEIRO DE

INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IBICT, Interação Universidade-Empresa. Brasília, IBICT, p. 180-203

HARTLEY, J. (2005). **Creative industries**. In J. Hartley (Org.), *Creative industries* (pp. 1-40). Malden, MA: Blackwell.

HERMANSON, Boris. **O que é uma start up?** São Paulo: Mundo Sebrae, 2011.

HOWKINS, J. **The creative economy: how people make money from ideas**. London: Penguin Press, 2001.

HUWART, J., DICHTER, G., & VANRIE, P. (2012). **Coworking spaces: collaborative spaces for microentrepreneurs**. Technical Notes EBS.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009 – POF**. Rio de Janeiro, 2010.

JACKSON, K. (2013). **Make space for others**. Disponível em: [www.makespaceforothers.com](http://www.makespaceforothers.com).

JISC. (2004). **Designing spaces for effective learning: a guide to 21st century learning space design**. Bristol: University of Bristol.

KAASA, A., & VADI, M. (2010). **How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries**. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(7), 583-604.

KAWASAKI, Guy, 1954. **A arte do começo**. Tradução: Celina Cavalcante Falck-Cook. - 4 ed. - Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

KEEN, P.; QURESHI, S. **Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design**. In: IEEE (Eds.); 39th Hawaii International Conference on System Sciences. Anais. v. 00, p.1- 10. Hawaai, 2006.

KIM, W. C., & MAUBORGNE, R. **A Estratégia do oceano azul- como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Editora Campus

KLANG, D. J. H.; WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. **The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda**. Summer Conference 2010 - Opening Up Innovation. Anais. p.1-31. London: Imperial College London Business School, 2010.

KOJO, Inka e NENONEN, Suvi. **User experience in an academic coworking place: the case of aalto university's design factory.**

KOROBINSKI, R. R. (2001). **O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento.** Perspectivas em Ciência da Informação, 6(1), 107-116.

LEFORESTIER, Anne. **The coworking space concept.** 2009, 19p. CINE Term Project. Indian Institute of Management (IIMAHM). Ahmedabad.

LIMA, F.O.; TEIXEIRA, P.C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Pedagogia Interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológicos.** 14ª Ed. Petrópolis – RJ: Editora Vozes, 2007.

MAEHLER, Alisson Eduardo; CASSANEGO JÚNIOR, Paulo Vanderlei; SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. **A universidade e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica.** Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 6, núm. 1, enero-abril, 2009, pp. 27- 36

MAEHLER, Alisson Eduardo. **Interação e contribuição de incubadora universidade no desenvolvimento de pequenas empresas.** Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. 2005.

MALARA, J. L. **Uma análise da gestão estratégica da rede FIESP de incubadoras: um estudo de caso.** 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional Meio Ambiente) - Centro Universitário de Araraquara, Araraquara, 2006.

MALHEIROS, B. T. **Metodologia da pesquisa em educação.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MAMÃO, G. **Relatório especial em inovação: algo novo sob o sol.** The Economist, London, out. 2007. Disponível em: <[http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/the\\_economist.pdf](http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/the_economist.pdf)>.

MARINOVA, D.; PHILLIMORE, J. **Models of innovation.** In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The International Handbook on Innovation.** Oxford: Elsevier Science, 2003. Parte II, cap.3.

MARTIN, P., MORRIS, R., ROGERS, A., & KILGALLON, S. (2010). **What are creative spaces?** In: **Make Space for Creativity**. Brighthon: Creativity Center, University of Brighthon.

MARTINS, E., & MARTINS, N. (2002). **An organizational culture model to promote creativity and innovation**. Journal of Industrial Psychology, 28(4), 58-65.

MCLEAN, L. D. (2005). **Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development**. Advances in Developing Human Resources, 7(2), 226-246. doi: 10.1177/1523422305274528

MENDES, F., DUARTE, C. **Coworking as a stigmergic and informal learning space**. IN: 8th International Conference Senses and Sensibility, Lisbon, 2015.

MENEZES, Beatriz Bisól. **Análise do projeto de implantação de uma empresa de coworking na cidade de Fortaleza**. 2016. 60. Trabalho de conclusão de curso – Engenharia de Produção Mecânica, Universidade Federal Do Ceará, 2016.

MIGUEZ, P. **Economia criativa: uma discussão preliminar**. In: NUSSBAUMER, G. M. (org.). **Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA. Coleção CULT, p.96-97, 2007.

MORAES, Márcia Cristina. **Do Ponto de Interrogação ao Ponto: A Utilização dos Recursos da Internet para o Educar pela Pesquisa**. In: MORAES, R.; RAMOS, M. & GALIAZZI, M.C. (Eds.) **Pesquisa em Sala de Aula: Fundamentos e pressupostos**. Porto Alegre: PUCRS, 2002

MORAES, C. A.de, SOUZA, S. S. de, COSTA, A. C. F. da, & COSENTINO, H. M. (2011). **Configuração e cultura organizacional, cooperação e inovação: análise de um modelo de equações estruturais em empresas fabricantes de equipamentos médicos**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 10(1), 111-127. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/download/632/532>. doi: 10.5329/RECADM.20111001008

MORAES, Rinaldo Ribeiro; OLIVEIRA, Aline Roberta Baia; PONTES, Hanna Figueiredo; SANTOS, Jennifer Borges De Albuquerque; TAVARES, Patrícia Silva. **Empreendedorismo startup e investidores angel: uma análise mercadológica no setor tecnológico paraense**. Gestão e Tecnologia para a Competitividade, 2013.

MORISSET, B. (2013). **Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces.** Disponível em: <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document>.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. **The entrepreneur's business model: toward a unified perspective.** Journal of Business Research, v. 58, n. 6, p. 726-735. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001, 2005.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. **Business model generation e as contribuições na abertura de startups.** Anais do II SINGEP e I S2IS – São Paulo – SP – Brasil – 07 e 08/11/2013

NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **O talento jovem, a internet e o mercado de trabalho da "economia criativa".** Psicol. Soc., Florianópolis, v. 23, n. 3, p. 554-563, Dec. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822011000300013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822011000300013&lng=en&nrm=iso).

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.** 3 ed. Paris: OECD, 2005. Traduzido por Finep, 2006. Disponível em [http://www.finep.gov.br/dcom/brasil\\_inovador/arquivos/manual\\_de\\_oslo.html](http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo.html).

OLDENBURG, R. (1989). **The great good place: cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day.** New York: Paragon House.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio [dissertação]** / Maria Augusta Rodrigues Orofino; orientadora, Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho. - Florianópolis, SC: 2011. 223 p.: il.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **An ontology for e-business models. Value Creation from E-Business Models.** p.1-26. Wendy Currie, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Modeling value propositions in e-Business.** Proceedings of the 5th international conference on Electronic commerce - ICEC '03, p. 429-436. New York, New York, USA: ACM Press. doi: 10.1145/948005.948061, 2003b. 164

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** (John Wiley & sons, Eds.). p.278 p. New Jersey - USA, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. **Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept**. Communications of the Association for Information Systems. Anais. v. 16, p.1-29, 2005.

O'SHEA, R. P., Allen, T. J., Morse, K. P., O'Gorman, C., & Roche, F. (2007). **Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience**. R & D Management, 37(1), 1-16.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHEIRO, Philippe de Sousa. **QG ESPAÇO DE COWORKING O espaço de trabalho contemporâneo e a influência do conceito colaborativo**. 2014. 81. Relatório Final, Introdução ao Trabalho Final de Graduação, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2014.

PREFEITURA DE JUIZ DE FORA. **Estudo de viabilidade técnico-financeiro, econômico e mercadológico da implantação de unidade de coworking no Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia – CRITT**. 2014. Universidade Federal de Juiz de Fora – MG

POTTS, Jason & WATERS-LYNCH, Julian. **The Social Economy of Coworking Spaces: A Focal Point Model of Coordination**.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JR. M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das born globals brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 6, art. 6. P. 866-888, Rio de Janeiro, nov./dez. 2012.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.



ROCHA, Fabrício Bloisi. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups**. 2008, 107p. Dissertação (Mestrado em Adm. de Empresas). Centro de estudos em estratégia e competitividade da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

ROGERS, S. **Finanças e Estratégias de Negócios para Empreendedores**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROSSONI, Luciano; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **A interação dos relacionamentos com os recursos e a legitimidade no processo de criação de uma organização social**. Cadernos Ebape. BR, v. 6, nº 4, Dez. 2008

RYERSON UNIVERSITY ZONE LEARNING. **About Zone Learning**. Disponível em: <<http://zonelearning.ryerson.ca/about/>>.

SALDANHA, Lucas Krause. **Modelos de Negócio no Consumo Colaborativo: um estudo de múltiplos casos no Rio Grande do Sul**. 2014. 88. Trabalho de conclusão de curso – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014.

SALIM, C. S. et. al. (2005). **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier

SALVADOR, André Luís; TUTIDA, Lincoln; CERETTA, Gilberto Francisco. **Incentivos concedidos por incubadoras e suas influências no desempenho de MPEs de Base Tecnológica: O caso do Totel Tecnológico da UTFPR de Cornélio Procopio – PR**. **Diálogos & Saberes, Mandaguari, v. 5, n. 1, p. 31-46, 2009**. **Diálogos & Saberes, Mandaguari, v. 5, n. 1, p. 31-46, 2009**

SAVIANI, D. (1994). **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. In C. J. Ferretti, D. M. L. Zibas, F. R. Madeira, & M. L. P. B. Franco (Orgs.), **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar** (pp. 151-68). Petrópolis: Vozes.

SAY, J. B. **Treatise on political economy: on the production, distribution and consumption of wealth**. New York: Kelley, 1964.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2a Ed. São Paulo; Nova Cultura, 1984.

SCOTT, A. J. (2014). **Beyond the creative city: cognitive–cultural capitalism and the new urbanism**. *Regional Studies*, 48(4), 565-578.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. **Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace**. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 3, p.580-607, 1994

SEBRAE. **Cartilha: O quadro de modelo de negócios**. 2017.

SHAFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. **The power of business models**. *Business Horizons*, v. 48, n. 3, p. 199-207. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014, 2005.

SHAVININA, L. V.; SEERATAN, K. L. **On the nature of individual innovation**. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte II, cap.2

SOARES, J. M. M. & SALTORATO, P. (2015). **Coworking, uma forma de organização de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo**. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 4(2), 61 – 73. Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Carlos, São Paulo. Recuperado em: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v4i2.42337>

SORDI, Victor Fraile. **O compartilhamento de Conhecimento como ação cooperativa: um modelo analítico aplicado no agronegócio**. / Victor Fraile Sordi. – Dourados, MS: UFGD, 2014.

SOUZA, Ana Paula; SILVA, Herbert de Almeida; INFANTE-MALACHIAS, Maria Elena e CORREIA, Paulo Rogério Miranda (2007). **O papel do exercício crítico-reflexivo na promoção da auto-avaliação**. Escola de Artes Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, 2007.

SPINUZZI, Clay. **Working Alone, Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity**.

STILLMAN, J. (2011). **Are most coworking spaces in dire financial straits?** Disponível em: <http://gigaom.com/2011/12/01/are-most-coworking-spaces-in-dire-financial-straits/>.

SZULANSKI, G. **The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 2000.

TERRA, J. C. C. (2000). **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora.

TERRA, José C. **A era das redes.** Terra Fórum, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000002v002A%20Era%20das%20Redes%20-%20Terra.pdf>>.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change.** West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Tradução Elizamari Rodrigues Becker et al. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOTTERDELL, P. et al. **An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations.** *International Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 4, p.343-368, 2002.

UNESCO. **Creative economy: report 2008.** Nova York: United Nation, 2008.

UNESCO. **Creative economy: report 2010.** Nova York: United Nation, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Estatuto da Universidade Federal da Paraíba.** Paraíba: UFPB, 2002. 24f.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018.** Paraíba: UFPB, 2013. 149f.

VEDOVELLO, C. **Aspectos Relevantes de Parques Tecnológicos e Incubadores de Empresas.** *Revista do BNDES*, v. 7, n. 14, p. 273-300, 2000.

VEDOVELLO, C. **Criação de infra-estruturas tecnológicas: a experiência brasileira de incubadoras de empresas.** *Revista do BNDES*, v. 8, n. 16, p. 183-214, 2001.

VEDOVELLO, C. **Perspectivas e limites da interação entre universidades e Mpme's de base tecnológica localizadas em incubadoras de empresas.** Revista do BNDES, 8 (16):281-316. 2001.

VEDOVELLO, C.; GODINHO, M., **Business Incubators as a Technological Infrastructure for Supporting Small Innovative Firms Activities.** International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, v. 3, n. 1/2, p. 4-21, 2003.

VEDOVELLO, Conceição, Figueiredo, Paulo N., **Incubadora de inovação: que nova espécie é essa?** RAE-eletrônica [en linea] 2005, 4 (Enero-Julio). Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114651006>> ISSN 1676-5648

VELHO, S.M. 1996. **Relações Universidade-Empresa: desvelando mitos.** Campinas, Autores Associados, 154 p.

VELHO, S.M. 1999. **Interação Universidade-Empresa na sociedade da informação.** Revista Humanidades, 45:46-55.

VÉRIN, H. **Entrepreneurs, enterprises, histoire d'une idée.** Paris: Presses Universitaires de France, 1982.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research.** Business. Madrid - Espanha, 2010.

ZUINI, Priscila. **Quanto vale uma ideia?** Revista EXAME, São Paulo, 2011.

WATERS-LYNCH, Julian; POTTS, Jason; BUTCHER, Tim; DODSON, Joe; HURLEY, Jago. **Coworking: A Transdisciplinary Overview.**

WEICK, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage

WIKI of Coworking. **The results of the coworking survey. 2007.** Disponível em: <<http://blog.coworking.info/2007/04/21/the-results-of-the-coworking-survey>>.

## **ANEXO A - Estatuto De Funcionamento do Espaço de *Coworking***

### **Estatuto De Funcionamento Espaço de *Coworking***

O *coworking* da universidade oferece um espaço de trabalho compartilhado e baseado na comunidade para trabalhadores independentes. Existe por você e para você. Como membro, você não será apenas um cliente do *coworking*; você será uma parte ativa do que a universidade é, faz para você e para os outros.

#### **Características da associação**

Abaixo estão alguns, mas não todos, os benefícios que os membros recebem como parte de sua associação:

Todas os membros:

- Acesso a internet com e sem fio de alta velocidade;
- Uso da sala de reunião e de descanso (conforme disponível);
- Entrada gratuita a eventos realizados no espaço;
- Acesso ao espaço durante as horas normais de operação (7:00 da manhã - 22:00 da segunda-feira a sexta-feira, exceto feriados), bem como a liberdade de usar o espaço durante outras horas se o gerente estiver presente.

#### **Diário**

As pessoas interessadas em usar o dia podem fazê-lo por uma taxa diária, desde que haja espaço suficiente. Contate-nos previamente para disponibilidade.

#### **Básico mensal**

- Acesse um dia escolhido por mês no calendário;
- Desconto em dias adicionais.

#### **Meio período**

- Acesse até dois dias por semana de calendário;
- Desconto em dias adicionais.

#### **Tempo integral**

- Acesso a uma mesa dedicada para seu uso exclusivo;
- Prioridade no uso da sala de reunião;
- Uso do endereço de correspondência.
- O direito de acesso durante as horas normais de operação (preço e/ou depósito para as chaves a serem determinados)

\*Salas privadas terão os mesmos benefícios do plano de tempo integral com o valor adicional mensal.

### **Termos e opções de pagamento**

#### **Datas**

- Todos os pagamentos de membros são para o primeiro dia útil de cada mês;
- O espaço de *coworking* reserva-se o direito de cobrar taxas de atraso e/ou reter os serviços se os pagamentos não forem recebidos a tempo;

#### **Métodos de Pagamento**

- Os membros podem pagar via depósito ou PayPal.

## ANEXO B – Termos de Uso do Espaço de Coworking

### Termos De Uso

Nosso termo é longo e chato, mas é importante que você leia com cuidado para entender seus direitos e proteções, bem como o nosso. Esperamos poder simplificar estes termos no futuro. Entre em contato conosco se você tiver dúvidas sobre este documento.

#### 1. Aceitação de Termos.

Os serviços *coworking* na UFPB, fornecem a você, o *coworker* (incluindo, mas não limitado ao uso de espaço de escritório e acesso à internet), está sujeito aos seguintes Termos de Uso ("TDU").

*Coworking* reserva-se o direito de atualizar a TDU a qualquer momento. *Coworking* tentará entrar em contato com você para notificá-lo de qualquer atualização dentro de 30 dias da sua promulgação usando as informações de contato fornecidas no Acordo de Associação.

#### 2. Descrição dos Serviços.

*Coworking* pode fornecer acesso a escritórios, estações de trabalho, acesso à internet, equipamentos de escritório, espaço para reuniões, recursos de conhecimento e outros serviços que o *coworking* possa fornecer de tempos em tempos (coletivamente, "Serviços"). Os Serviços estão sempre sujeitos ao TDU.

#### 3. Não há uso ilegal ou proibido.

Como condição do uso dos Serviços, você não usará os Serviços para qualquer finalidade que seja ilegal ou proibida por estes termos, condições e notificações. Você não pode usar os Serviços de qualquer forma que possa danificar, desativar, sobrecarregar ou prejudicar qualquer servidor da universidade ou do *coworking*, ou a rede conectada a qualquer servidor do *coworking*, ou interferir com o uso e o gozo de qualquer outra parte de qualquer Serviços. Você não pode tentar obter acesso não autorizado a quaisquer Serviços, contas ou sistemas informáticos ou redes conectados a qualquer servidor do *coworking* ou a qualquer um dos Serviços, por meio de *hacking*, mineração de senhas ou qualquer outro meio. Você não pode obter ou tentar obter qualquer material ou informação por qualquer meio que não seja intencionalmente disponibilizado através dos Serviços.

Você declara e garante que você possui todos os poderes legais e autoridade necessários para entrar e cumprir os termos e condições deste TDU e nenhuma outra autorização ou aprovação é necessária. Você ainda representa e garante que sua participação ou uso dos Serviços não entrará em conflito com nenhuma violação, licença, contrato, contrato ou outro instrumento ou obrigação a que você seja parte.

#### **4. Uso de serviços.**

Você concorda que, ao participar ou usar os Serviços, você não:

- Use os Serviços em conexão com concursos, esquemas de pirâmide, letras em cadeia, lixo eletrônico, spam ou qualquer mensagem duplicativa ou não solicitada (comercial ou não);
- Defender, abusar, perseguir, perseguir, ameaçar ou violar os direitos legais (como direitos de privacidade e publicidade) de outros;
- Publicar, publicar, fazer upload, distribuir ou divulgar qualquer tópico, nome, material ou informação inapropriado, profano, obsceno, indecente ou ilegal, em ou através do serviço do *coworking*;
- Carregar ou disponibilizar arquivos que contenham imagens, fotografias, software ou outro material protegido por leis de propriedade intelectual, incluindo, a título de exemplo, e não como leis de limitação, direitos autorais ou marcas registradas (ou por direitos de privacidade ou publicidade) a menos que você possui ou controla seus direitos ou recebeu todo o consentimento necessário para fazer o mesmo;
- Use qualquer material ou informação, incluindo imagens ou fotografias, disponibilizadas através dos Serviços de qualquer forma que viole qualquer direito autoral, marca registrada, patente, segredo comercial ou outro direito de propriedade de qualquer parte;
- Faça o upload de arquivos que contenham vírus, cavalos de Tróia, *worms*, bombas de tempo, *cancelbots*, arquivos corrompidos ou qualquer outro software ou programa similar que possa danificar a operação do outro computador ou propriedade de outro;
- Baixe qualquer (s) arquivo (s) que você conhece, ou razoavelmente deve saber, não pode ser legalmente reproduzido, exibido, executado e / ou distribuído de tal maneira;



- Restringir ou impedir que qualquer outro usuário use e aproveite os Serviços;
- Violar qualquer código de conduta de outras diretrizes que possam ser aplicáveis a qualquer Serviço específico;
- Colher ou coletar informações sobre outros, incluindo endereços de e-mail, sem autorização ou consentimento da parte divulgadora;
- Violar quaisquer leis ou regulamentos aplicáveis; e
- Criar uma identidade falsa com o propósito de enganar os outros.

**5. O *coworking*** reserva-se sempre o direito de divulgar qualquer informação sobre você, a sua participação e utilização dos Serviços como *coworker*, e julgar necessária para satisfazer qualquer lei aplicável, regulamento, processo legal ou pedido governamental ou para editar, recusar-se a publicar ou remover quaisquer informações ou materiais, no todo ou em parte, a critério exclusivo do *coworking*.

## **6. Confidencialidade.**

- a) Você reconhece e concorda que, durante sua participação e uso dos Serviços, você pode estar exposto a Informações Confidenciais. "Informações Confidenciais" significam todas as informações, no todo ou em parte, que são divulgadas pelo *coworking*, ou qualquer participante ou usuário dos Serviços ou qualquer funcionário, afiliado ou agente, que não seja público, confidencial ou de propriedade.

Informações confidenciais também incluem, sem limitação, informações sobre negócios, vendas, operações, *know-how*, segredos comerciais, tecnologia, produtos, funcionários, clientes, planos de marketing, informações financeiras, serviços, assuntos comerciais, qualquer conhecimento adquirido através de exame ou observação de ou acesso às instalações, sistemas informáticos e / ou livros e registros do *coworking*, quaisquer análises, compilações, estudos ou outros documentos preparados pelos *coworkers* ou derivados de qualquer forma das Informações Confidenciais e de qualquer informação que você seja obrigada para manter a confidencialidade ou saber ou tem motivos para saber deve ser tratado como confidencial.

- b) A sua participação e / ou utilização dos Serviços obriga-o a:
- Manter todas as informações confidenciais em rigorosa confiança;
  - Não divulgar informações confidenciais a terceiros;

- Não usar as Informações Confidenciais de qualquer forma direta ou indiretamente prejudicial para o *coworking*, ou qualquer participante ou usuário dos Serviços.
- c) Todas as Informações Confidenciais continuam a ser a única e exclusiva propriedade do espaço de *coworking* na universidade ou da respectiva parte divulgadora. Você reconhece e concorda que nada nesta TDU ou sua participação ou uso dos Serviços será interpretado como a concessão de quaisquer direitos a você, por licença ou de outra forma, em ou a qualquer Informação Confidencial ou qualquer patente, direito autoral ou outra propriedade intelectual ou direitos de propriedade do espaço de *coworking* na universidade, ou qualquer participante ou usuário dos Serviços.

## **7. Participação ou Uso de Serviços.**

Você reconhece que está participando ou usando os Serviços por sua própria vontade e decisão. Você reconhece que o *coworking* não tem qualquer responsabilidade em relação ao seu acesso, participação, uso dos Serviços ou qualquer perda de informação resultante dessa participação ou uso.

## **8. Isenção de Garantias.**

Na extensão máxima permitida pela lei aplicável, o *coworking* fornece os serviços "como são" e com todas as falhas e, por meio deste, renuncia em relação aos serviços, todas as garantias e condições, expressas, implícitas ou estatutárias, incluindo, entre outras, , quaisquer (se houver) garantias, deveres ou condições de ou relacionadas a: comercialização, adequação para um propósito específico, falta de vírus, precisão ou completude de respostas, resultados, esforço de trabalho e falta de negligência. Além disso, não há garantia, dever ou condição de título, prazer tranquilo, posse silenciosa, correspondência à descrição ou não infração. O risco total quanto à qualidade, ou decorrente da participação ou do uso dos serviços, permanece com você.

## **9. Exclusão de danos incidentais, consequentes e certos.**

Na extensão máxima permitida pela lei aplicável, em nenhum caso o *coworking* ou suas subsidiárias (de propriedade total), afiliadas, divisões e seus funcionários, agentes, acionistas, membros, representantes e funcionários passados, presentes e futuros, funcionários , sucessores e cessionários, em conjunto ou individualmente, serão responsáveis por quaisquer

danos diretos, especiais, incidentais, indiretos, punitivos, ou outros danos (incluindo, entre outros, danos por: perda de lucros, perda de informações confidenciais ou outras, negócios interrupção, ferimento pessoal, perda de privacidade, falta de cumprimento de qualquer dever (incluindo de boa fé ou de cuidados razoáveis), negligência e qualquer outra perda pecuniária ou de outra natureza) decorrente ou de qualquer forma relacionada à participação ou incapacidade para participar ou utilizar os serviços, a prestação ou a falta de prestação de serviços, ou de outra forma em ou em conexão com qualquer disposição deste contrato, mesmo em caso de culpa, delito (inclusive negligência), responsabilidade estrita, violação de contrato ou violação da garantia do *coworking*, e mesmo que o *coworking* tenha sido avisado da possibilidade de tais danos. Como alguns estados / jurisdições não permitem a exclusão ou limitação de responsabilidade, por danos consequentes ou incidentais, a limitação acima pode não se aplicar a você.

#### **10. Limitação de Responsabilidade e Remédios.**

Não obstante quaisquer danos que possa incorrer por qualquer motivo (incluindo, sem limitação, todos os danos referenciados acima e todos os danos diretos ou gerais), a totalidade da responsabilidade do *coworking* ou de suas subsidiárias (propriedade total ou não), afiliadas, as divisões e os seus agentes, agentes, acionistas, membros, representantes, funcionários, sucessores e cessionários do passado, presente e futuro, de acordo com qualquer disposição deste TDU e seu remédio exclusivo para todos os itens anteriores, serão limitados aos danos reais incorridos por você com base em confiança razoável até dez reais (R\$ 10,00). As limitações, exclusões e renúncias acima mencionadas (incluindo as seções 8 e 9 acima) devem ser aplicadas na extensão máxima permitida pela lei aplicável, mesmo que qualquer remédio não tenha sua finalidade essencial.

#### **11. Rescisão.**

O *coworking* reserva-se o direito de encerrar qualquer serviço a qualquer momento. O *coworking* reserva-se ainda o direito de rescindir sua participação e uso de qualquer Serviço, imediatamente e sem aviso prévio, se você não cumprir com o TDU.

#### **12. Indenização.**

Você divulga e aceita indenizar, defender e economizar as subsidiárias do *coworking* e UFPB (independentemente de possuídas ou não), afiliadas, divisões e seus funcionários, agentes, acionistas, membros e representantes do passado, presente e futuro, representantes ,

empregados, sucessores e cessionários, de forma conjunta e individual, de e contra todas as reclamações, responsabilidades, perdas, danos, custos, despesas, julgamentos, multas e penalidades com base ou decorrentes de suas ações negligentes, erros e omissões, falta intencional e fraude em conexão com a participação ou uso dos Serviços. Além disso, você concorda em caso de reclamação ou ação judicial em violação deste contrato, você será responsável por quaisquer honorários advocatícios e custos incorridos pelo *coworking* ou seus respectivos oficiais e agentes em conexão com a defesa de tal reclamação ou ação judicial.

#### **14. Divisibilidade.**

No caso de qualquer disposição ou parte deste TDU ser determinado como inválido, ilegal ou inexecutável por qualquer motivo, no todo ou em parte, as demais disposições deste TDU não serão afetadas e permanecerão em pleno vigor e efeito na extensão máxima permitida pela lei aplicável.

#### **15. Seguro.**

O *coworking* irá transportar seguro de responsabilidade civil geral. Como usuário, é fortemente sugerido que você carregue uma política de seguro de inquilinos para cobrir seu próprio equipamento enquanto usa nosso espaço. Essa política pode abranger sua residência / escritório atual, bem como as instalações do *coworking*.

É de acordo com a publicação do seu nome, empresa, posição e site em nosso diretório e site de membros?

\*Suas informações de contato pessoal (telefone, endereço, e-mail) serão mantidas privadas.

\_\_\_ Sim \_\_\_ Não

Eu reconheço que eu li e entendi todos os termos e condições contidos neste TDU e ainda concordo em ficar vinculado ao TDU em relação à minha participação e uso dos Serviços.

Data de assinatura: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome impresso: \_\_\_\_\_